جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

أطروحة دكتوراه

تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي

Faculty Members and administrators' Perceptions Concerning Transformational Leadership at Jordanian Universities and its Role in Enhancing Organizational Loyalty

إعداد الطالبة

منتهى محمد الخالدي

إشــــــراف

الدكتور علي محمد جبران (مشرفاً رئيساً)

الأستاذ الدكتور سميح محمود الكراسنة (مشرفاً مشاركاً)

2013

تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي

إعـــــداد: منتهى محمد الخالدي

ماجستير إدارة تربوية، جامعة آل البيت، 2005.

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة، تخصص الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

لجنة المناقشة:

علي محمد جبران.. مشرفاً ورئيساً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

سميح محمود الكراسنة.. مشرفاً مشاركاً

أستاذ في مناهج الدراسات الاجتماعية وأساليب تدريسها ، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور..عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

منيرة محمود الشرمان..عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

عمر "محمد علي" خصاونة.. عضواً

أستاذ مشارك في أصول التربية، جامعة اليرموك

سلامة يوسف طناش.. عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية ، الجامعة الأردنية

تاريخ مناقشة الرسالة 2013/7/21م

الإهـــداء

إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى أغلى الحبايب ....إلى روح أمي الطاهرة

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله العظيم الذي هو بكل شيءٍ عليم حمدًا يليق بجلال اسمه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على مَنْ لا نبي بعده سيدنا ومعلمنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه الأجلاء الميامين ومن اتبع هداه إلى يوم الدين، وبعد؛

فلا يسعني وقد انتهيت من إعداد هذه الأطروحة إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي الدكتور علي محمد جبران والأستاذ الدكتور سميح محمود الكراسنة، صاحبي الفراسة والنظرة العميقة الثاقبة والقريحة الوقادة اللذان عكسا بطيب أصلهما، وكرم أخلاقهما، كل معاني العلم والخلق والذوق الرفيع. وأتقدم بكل الاحترام والمحبة والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمد علي ذيب عاشور، والدكتور عمر "محمد علي" خصاونة، والدكتورة منيرة محمود الشرمان، والأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش، على تكرمهم بالموافقة على المشاركة في مناقشة هذا العمل العلمي، وتحملهم عناء قراءته وإثرائه بآرائهم السديدة.

الباحثــة

منتهى الخالدي

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

قائمة الجداول

الجدول	الموضوع	الصفحة
جدول 13:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	89
جدول 14:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول ولائهم التنظيمي حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة	91
جدول 15:	تحليل التباين الخماسي لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة على تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول ولائهم التنظيمي	92

قائمة الملاحق

الملخص

الخالدي، منتهى محمد. (تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي). أطروحة دكتوراه. جامعة اليرموك. 2013م. (إشراف: د. علي محمد جبران، أ. د. سميح محمود كراسنة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (356) عضو هيئة تدريسية وإداري، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من بين أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (3000) عضو هيئة تدريس وإداري. لتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة لقياس القيادة التحويلية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تكونت بصورتها النهائية من (55) فقرة موزعة على أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الولاء التنظيمي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.85) وبدرجة تقدير كبيرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس والمسمى الوظيفي في جميع المجالات. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الكليات في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير سنوات الخبـــرة فـــي مجالي بناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي حيث كانــت الفروق بين فئتي الخبـــرة 5 سنوات – 10 سنـــوات وأكثر من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئـــة الخبرة 5سنوات – 10 سنوات ، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيا في باقي المجالات. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع المجالات.
- وجود أثر دال بدرجة كبيرة للقيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي، وعدم وجـــود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول ولائهم التنظيمي تعزى لأثر الجنس والمـــسمى الـــوظيفي والكليات وسنوات الخبرة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعـــزى لأثر نوع الجامعة، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة اهتمام إدارات الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل للتقدم والتطوير.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الولاء التنظيمي، أعضاء هيئة التدريس، الإداريون.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمـــة

ازداد الاهتمام بقطاع التعليم العالي الأردني منذ بداية التسعينيات، حيث شهد زيادة واضحة في عدد الجامعات الحكومية والخاصة التي بلغت (32) جامعة حكومية وخاصة في مناطق الأردن المختلفة، وتستقطب عدداً كبيراً من أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون الشهادات العلمية العليا، من أجل تقديم تعليم ذي جودة عالية للطلاب الملتحقين في هذه الجامعات.

ويُعدّ أسلوب القيادة المستخدم في الجامعات من أهم العوامل التي تؤثر في زيادة فاعليتها في عملية التغيير وتحسين جودة مخرجاتها، والعمل على اختيار أفضل أساليب القيادة، من أجل أن تقدم أفضل وأجود أنواع التعليم. وفي ذات الـــسياق يؤكـــد ووتـــرز (Waters, 2012) أن الاهتمام بموضوع القيادة في الجامعات يعزى إلى أهميتها في بقاء الجامعات واستمرارها فـــي تحقيق الأهداف المنشودة. إذ تدفع الجامعة الأفراد في أجهزتها المختلفة إلى العمل وبذل أقصى طاقاتهم لإنجاز الأهداف من خلال رفع معنوياتهم، وتهيئة جميع الظروف المناسبة لكـــل فـــرد كـــي يعمل بجـــد ونشاط ويكـــون أداؤه متوافقـــاً مـــع طموح الجامعة وأهدافها.

وأكد العديد من الخبراء والباحثين أن القادة التربويين يجب أن يكونوا قادرين على الهام العاملين في المنظمات التربوية، من أجل خلق نوع من التغيير الجاد فيها. ويرى يانج (Yang , 2011) أن القيادة التحويلية من الأساليب القيادية القادرة على خلق هذا النوع من التغيير؛ لأنها الأكثر قدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في هذا العصر المفعم بـــالتطورات التكنولوجيـــة والثورة المعرفية. وتشير بورترفيلد وكيللينر(Porterfiled & Keliner,2005) إلى أن القيادة

التحويلية تمثل أحد أهم أساليب القيادة القادرة على تحسين جودة التعليم المقدم في الجامعات حيث يقوم القائد بوضع نفسه قدوة لجميع المرؤوسين داخل الجامعة ويعمل على اكتساب ثقة المرؤوسين به، من أجل تحسين أدائهم وتعميق ولائهم للمنظمة. وتضيف الجبر (2010) أن القائد التحويلي يجب أن يعمل على تحفيز المرؤوسين من أجل تحسين أدائهم، من خلال استخدام عدد من الوسائل الإنسانية والقيادية مثل أن يدعمهم على المستوى العاطفي، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يقوم على نشر الانفعالات الايجابية داخل المنظمة.

ويرى هاتشنسون وجاكسون (Hutchinson & Jackson, 2013) كذلك أن القائد التحويلي يعمل على نشر ثقافة تنظيمية يسودها الانفعالات والمشاعر الايجابية من أجل الحصول على الولاء الانفعالي من قبل المرؤوسين عبر إرسال العديد من الإيحاءات الانفعالية غير اللفظية للمرؤوسين العاملين معه، مما يجعله أكثر فاعلية وأكثر جاذبية لهم. ويضيفان أن القائد التحويلي يتصف أيضا بقدرته على التحفيز العقلي للمرؤوسين، والاهتمام بالجوانب الشخصية لمن يعملون معه، وبالتالي فإنه الأقدر على اكتساب الولاء التنظيمي للعاملين والمرؤوسين، وهو الأكثر فاعلية أيضا في العمل على تحسين الأداء الفردي لهم مما ينعكس ايجابيا على الأداء التنظيمي في المنظمة بشكل عام.

وتركز القيادة التحويلية على تحفيز العاملين بإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذي يقومون به، والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة، مما يعزز الولاء التنظيمي لديهم، والقيادة التحويلية تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم مما يزيد من ولائهم (Frost, 2006).

ويُعدّ الولاء التنظيمي من سلوكيات المنتمين للجامعة التي تحدد مدى التزامهم وانتمائهم لها. وهو أحد المتغيرات التنظيمية التي يتم بناؤها وترسيخها لدى العاملين في الجامعات من خلال عدة عوامل، مثل: شعور الفرد العامل بالأمن الوظيفي، وإعطاء العامل فرصة المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وممارسة المسؤولية (Carson, 2012). وتلعب عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، وخبرة الفرد العامل في المنظمة، وشعور الفرد بالانجاز والنجاح في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الفرد العامل نحو المنظمة التي يعمل فيها. وتؤثر هذه العوامل، إضافة لأساليب القيادة، في تعزيز أو خفض مستوى الولاء التنظيمي، مما يعني أن هناك ضرورة للعمل على زيادة الولاء التنظيمي من خلال تحديد أهم المتغيرات التنظيمية، التي تعمل على تحسين مستواه من أجل العمل على تحسين الأداء التنظيمي والفاعلية التنظيمية

ونظراً لأهمية العنصر البشري في المؤسسات بوصفه المحور الأساسي للعمليات الإدارية، فإن أي مجهود للإدارة نحو تحقيق الكفاية الإنتاجية لن يتحقق إلا إذا تفهم المسؤول المباشر كيف يرضي العاملين ويحقق ولاءهم التنظيمي، ويوفر لهم الراحة النفسية في عملهم سعياً لتحقيق الأهداف العامة للوظيفة، فيرى هاشم (2011) أن الولاء التنظيمي يرتبط بالنجاح في العمل، وهو المعيار الذي يقوم المجتمع أفراده من خلال نجاحاتهم، ودافعيتهم للأعمال التي يقومون بها وتخدم المصالح العامة للمجتمع بشكل كلي، وهذا كله يحتاج إلى قيادة واعية تركز على الاهتمام بهم وتحفيزهم واستثارتهم.

وتؤكد فيكتور وليوبولدو (Victor & Leboldo, 2011) أهمية العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي كنتيجة للتغيرات والتحديات التي باتت تواجه الجامعات، فضلاً عن المتغيرات التكنولوجية والعلمية والثقافية، حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات، ولذلك لا

بد من وجود أفراد يقومون بتزويد الجامعات بالرؤى وكذلك القيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يحتذي بها الأفراد العاملون في هذه المنظمة.

ويشير سانثاميل و بلانشماي (Santhamil & Palanichimay, 2011) أن مفهوم القيادة التحويلية يعد من المفاهيم الحديثة في ميادين علم الإدارة، إلا أنه بات أحد المتغيرات الرئيسة التي أخذت بالظهور في الميدان التربوي بوصفه من الخصائص الأساسية للقائد الناجح. كما يرى العساف (2002) أن القيادة التحويلية واحدة من أنماط متغيرات الفاعلية والكفاية الاجتماعية، الذي يقف وراء ارتفاع مستوى أداء القادة للمهمات المنوطة بهم، وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بوصفه الأساليب الإدارية التي تزيد من ارتباط الموظف بمنظمته مما يدفعه إلى الالتزام بأهدافها والعمل على تحقيقها بكل طاقاته وإمكاناته، وهذا ما سيكون موضوع الدراسة الحالية.

إن النمط الذي يتبعه القائد في قيادته يشكل عامل بناء للولاء التنظيمي، وهذا يتطلب وجود تفاهم إيجابي بين القيادة والأفراد في الجامعات، وذلك لتعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية من جهة، وإيجاد المواءمة بين أهداف التنظيم ومصالح الأفراد من جهة أخرى، فالنمط القيادي الذي يتسم به القائد يعتبر العامل الرئيسي في توجيه مسار الجامعة، وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها، أو قد يؤدي إلى فشلها وإعاقة مسيرة التطور فيها. فنمط السلوك القيادي الفعال غالباً ما يظهر تأثيره في سلوك العاملين وأدائهم وولائهم بشكل ايجابي(مطاوع، 2003).

وفي ضوء ما سبق فإن عملية البحث والدراسة في مجال أثر نمط القيادة التحويلية تعد ذا أهمية بالغة وخاصةً في تطوير العمل القيادي الإداري من جهة، وذلك من خلال تبين هذه الأنماط للعمل على تلافي الأنماط ذات النتائج والإفرازات السلبية وتعزيز الأنماط التي تفرز

مناخا تنظيميا ايجابيا يساعد في رفع مستوى جودة العملية التعليمية والتربوية ويحقق الـولاء التنظيمي من جهة أخرى.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد أعضاء هيئة التدريس والإداريون في مؤسسات التعليم العالي بعامة والجامعات الأردنية بخاصة من أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير والتطوير. لذلك فالعمل على زيادة الولاء التنظيمي يستدعي إيجاد أساليب القيادة الأكثر فاعلية في تحسين هذا المتغير التنظيمي، وقد أكدت عدة دراسات أن هناك دلائل واضحة حول الأثر الايجابي للقيادة التحويلية على تحسين مستوى الولاء التنظيمي (Luton, 2010؛ Nordin, 2012). ولهذا، فإن من الضرورة العمل على تحديد مستوى سلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية لما لهذا الأسلوب القيادي من أثر ايجابي في المخرجات التنظيمية بشكل عام. وبخاصة في ظل تأكيد الدراسات المحلية على أن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الأردن يتراوح بين المنخفض والمتوسط، وأن هناك نسبة عالية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الذين يحاولون البحث عن فرص عمل خارج الأردن (الكايد، 1999؛ الخشالي، 2003، أبو دية، 2009). لذلك، تسعى الدراسة إلى الوقوف على واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية والكشف عن أثر القيادة التحويلية في تعزيز هذا المتغير التنظيمي المهم، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة؟"

3. ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية لدور القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي لديهم؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول ولائهم التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة؟".

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من محاولتها الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول تطبيق القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز الولاء التنظيمي. وتنبع أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- قلة الدراسات المحلية بأثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية – بحسب علم الباحثة–، حيث لم تجد دراسة أردنية مشابهة لها.
- تقديم دراسة جديدة تثري المكتبة العربية والباحثين بمعلومات حول موضوع القيادة التحويلية لما لها من دور هام في تحسين الولاء التنظيمي، وتمكين العاملين في الجامعات الأردنية من تحقيق الأهداف المتوخاة.
- قد تسهم نتائج الدراسة في تعريف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بدور القيادة التحويلية في تعزيز ولائهم التنظيمي لجامعاتهم.

- قد تعرّف نتائج الدراسة القائمين على شؤون التعليم العالي في الأردن على دور القيادة التحويلية في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأردنية، من خلال تطبيق التوصيات التي ستنبثق عن نتائج الدراسة، مما يمكن أن ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم العالي في الأردن.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع القيادة التحويلية.
- بلورة المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية وأثرها في تعزيز قيم الولاء التنظيمي.
- بلورة مفاهيم الولاء التنظيمي من حيث مفهومه ، تعريفاته ، استراتيجياته ومستوياته
- التعرف على دور القيادة التحويلية في تنمية الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية .

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

يكون للمصطلحات التالية المعاني المحددة إزاء كل منها أينما ورد في هذه الدراسة

القيادة التحويلية: هي التي تركز على تنظيم احتياجات المرؤوسين الحالية والمستقبلية، و تقوم على المشاركة والتضحية، وتعزيز قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف المهمة والقيم المشتركة عبر التأثير المثالي والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي لكل المرؤوسين Armstrong, (2009). ولأغراض هذه الدراسة تعرف الباحثة **القيادة التحويلية** بأنها السلوكات والأفعال التي يمارسها القائد الأكاديمي التي تُقاس بحسب مجالات استبانة القيادة التحويلية وهي: تكوين

الرؤية، و التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، وبناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي، وتمارس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

الولاء التنظيمي : هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها، ويكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة، واستعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة، وأن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله فيها (Sani & Maharani, 2012). لأغراض الدراسة تم تحديد **الولاء التنظيمي** بأنه مستويات الولاء التنظيمي المختلفة التي تعزز الرغبة لدى أعضاء هيئة التدريس والاداريين في الاستمرارية بالعمل في الجامعة كما تقيسها أداة الدراسة وهي: الولاء الوجداني، والولاء المعياري، والولاء الاستمراري.

أعضاء هيئة التدريس: هم حملة درجة الدكتوراه في التخصصات الإنسانية والعلمية ويقومون على تدريس المساقات المختلفة في العام الأكاديمي (2013/2012) في الجامعات الحكومية والخاصة.

- **الإداريون:** هم مديرو الإدارات ومساعدوهم في الجامعات الحكومية والخاصة في العام الأكاديمي (2013/2012).

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على الجامعات الأردنية الحكومية وهي (جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة) والخاصة وهي (وجامعة إربد الأهلية، وجامعة الزرقاء الأهلية).

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الأكاديمي 2013/2012.

- الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية المذكورة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل جزأين رئيسين: الأول يتناول الأدب النظري حول مفاهيم القيادة بشكل عام، والقيادة التحويلية بشكل خاص، والولاء التنظيمي، أمّا الجزء الثاني فيتناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أولاً- الأدب النظري

يتناول الإطار النظري في الدراسة الحالية الحديث عن مفهوم القيادة بشكل عام، والقيـــادة التحويلية من حيث نشأتها، وتعريفاتها، وخصائص القيادة التحويلية والقائد التحويلي، وأهميتها، وأبعادها، ودورها في الجامعات. ويتناول الإطار النظري كذلك مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده، ودور القيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي في الجامعات.

مفهوم القيادة

احتلت القيادة أهمية كبيرة في الفكر التربوي المعاصر، فظهرت العديد من الاتجاهات والنظريات التي تناولت مفهوم القيادة، وأشارت هذه النظريات أن نجاح القادة يكمن في نمط الاتجاهات الفكرية، والقيادية التي يؤمن بها القائد وبطبيعتها، وكذلك بدرجة وعيه بحاجات المؤسسة التي يديرها، وفي طبيعة تدريبه وخبراته، وقدرته على التعامل مع المتغيرات المؤسسية بنجاح وفعالية، والقدرة على توظيف القدرات والكفاءات التي تضمها هذه المنظمة.

وتُمارس القيادة دوراً متميزاً في جماعة تتضمن علاقات متبادلة بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير، ولكي يكون التأثير الذي يمارسه الفرد على الآخرين تأثيراً قيادياً، ينبغي أن يتوافر فيه قدر معقول من الاستمرارية، والاستقرار، ولا ينتج فقط من خلال التفاعل،

فالقائد هو من تربطه بالآخرين علاقات تفاعل متكررة ويستطيع القائد أن يحتفظ بمركزه ويمارس نوعاً من السلوك يرتبط بمركزه الذي يشغله، وهذا عن طريق قبول تابعيه لقيادته وتوجيهاته (عبد الدايم، 2000).

وقد ظهرت عدة تعريفات لمفهوم القيادة فقد عرفها نورثهاوس (Northouse, 2001:22) بأنها" عملية التأثير في الآخرين، وأن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين للقيام بالمهام عن طريق توجيه سلوكهم"، وعرف جرينر (Greiner, 2002: 11) القيادة بأنها "القدرة على التنظيم، والتنسيق، والتوجيه، لجهود أفراد الجماعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بمشاركة فعالة من قبل أعضائها".

أما عبوي (2007: 33) فقد عرف القيادة بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك، وهذا السلوك يتكون من المبادأة، ودفاع القائد عن الجماعة، والعمل على تخفيف الصراع بين العاملين، وتحديد العلاقات التي تحكم العمل، واتخاذ القرارات المناسبة، والاتصال المستمر مع أعضاء المنظمة". وتُعرف القيادة بأنها "محاولات للتأثير في سلوك الآخرين لتحقيق بعض الأهداف، وأن جوهر القيادة هو التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة عبر التعاون" (Keipp, 1999: 50) ، والقيادة " نشاط أو مجموعة من النشاطات، يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، أو منظمة تضم قائداً أو مجموعة من المرؤوسين تجمعهم أهداف عامة مشتركة ويعملون معًا لتحقيق هذه الأهداف" (سادلر، 2007: 6).

وهناك من يرى بأن القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، وهي عملية تأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف،

كما أنها نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة (الطخيس، 2001).

ومهما يكن من أمر التعريفات هذه، إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف في مفهوم القيادة باختلاف الفلسفة التي يؤمن بها الإداري من جهة، وباختلاف العوامل المؤثرة في عملية القيادة من جهة أخرى، وتبعاً للدراسات التي أجريت حول أنماط القيادة، فقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم القيادة. حيث أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن، والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، والنظام القيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها، وهناك عدة نقاط مشتركة في تعريفات الباحثين لمفهوم القيادة؛ فهي تشمل وجود قائد مسؤول عن قيادة المنظمة، ووجود مرؤوسين يقوم القائد بالتأثير فيهم لإدارة العمل بفعالية. كما أن القيادة تشمل عمليات التأثير الايجابي وتوجيه أنشطة الجماعة نحو تحقيق أهداف مشتركة.

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف القيادة بأنها عملية إحداث التغيير المرغوب من قبل القادة في المرؤوسين عبر الارتقاء بحاجات المرؤوسين ودوافعهم وتطلعاتهم من أجل الارتقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها، وانجاز الأهداف المرسومة للمنظمة على المديين القصير والطويل، وهي عملية تفاعل اجتماعي بين الأفراد في المؤسسة بهدف تحقيق وخلق التعاون بين الأفراد، كما أنها تتسم بالديمقراطية من خلال التعاون والمحبة والعدل، وفهم الآخرين والتعامل معهم في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم.

وتحتل القيادة الإدارية أهمية في الفكر القيادي المعاصر، فظهرت اتجاهات نظرية، ودراسات ميدانية لتحليل مفهوم القيادة الإدارية، وقد بينت هذه الدراسات أن نجاح القادة يمكن أن يكون في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية، والقيادية والإدارية التي يؤمن بها ويطبقها القائد

الإداري، وبدرجة وعيه بحاجات مؤسسته، وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة، وقدرته على التعامل مع المتغيرات المؤسسية الحالية والمستجدة بنجاح فاعلية (سالم، 2007)

وفي ضوء الفكر القيادي الحديث، يتعين على القائد الإداري أن يؤدي دوره قائداً ومشرفاً، وان يوظف مفهوم القيادة بجدارة لتنعكس آثارها على العاملين والمجتمع المحلي، وأن تكون لديه خلفية علمية واسعة، وأن يتحلى ببراعة تطوير القوى البشرية، والأسس التي تبنى عليها العلاقات الإنسانية، والنمط الذي يتبعه القائد في قيادته يشكل عامل بناء لمنظومة العمل التنظيمي، وهذا يتطلب وجود تفاهم إيجابي بين القيادة والأفراد في هذه المنظمة، وذلك لتعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية من جهة، وإيجاد المواءمة بين أهداف التنظيم ومصالح الأفراد من جهة أخرى، فالنمط القيادي الذي يتسم به القائد يعتبر العامل الرئيسي في توجيه مسار المنظمة، وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها، أو قد يؤدي إلى فشلها وإعاقة مسيرة التطور فيها. فنمط السلوك القيادي الفعال غالباً ما يظهر تأثيره في سلوك العاملين وأدائهم بشكل ايجابي، وينعكس ذلك على الروح المعنوية لديهم، وعن مدى رضاهم عند العمل والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة (Gunasekara, 2006).

نظريات القيادة

تعددت النظريات التي قُدمت لتفسير ظاهرة القيادة الإدارية، حيث نظر بعض العلماء إلى القيادة على إنها مجموعة من السمات فقط، إذا توافرت لدى شخص ما يصبح قائداً. وهناك من يرى أنها ظروف خاصة، إذا وجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد، ونظر فريق ثالث إلى القيادة على أنها موقف معين لمجموعة من الأفراد أذا تغيرت تغير القائد، وذهب فريق رابع إلى التأكيد على أن القائد يظهر نتيجة ظهور هدف معين، فإذا تغير هذا الهدف تغير القائد، وأخيراً،

هناك من أكد على الطبيعة التفاعلية للقيادة، وأنها محصلة العديد من العوامل، فالقائد بما يملكه من سمات ومعارف ومهارات، وأفراد الجماعة بما يتمتعون به من قدرات وإمكانات واستعداد للعمل والموقف بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متشابكة متداخلة، ومن خلال مراجعة عدد من الأدبيات ذات الصلة، ترى الباحثة أن نظريات القيادة الإدارية تتمثل في الآتية:

1. نظرية الرجل العظيم

تدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي مفاده أن القادة يولدون ولا يصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم القيادة، وأن القادة الذين احتلوا مكانا عالياً في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تتم بأعمال وبرامج مخططة (Lussier & Achua, 2004). ونظراً لعدم توفر دراسات متعددة تؤكد ارتباط القيادة بالصفات والخصائل، فقد اتجهت معظم الأبحاث في مجال القيادة منذ الخمسينات من القرن المنصرم بعيداً عن إطار الخصائل والصفات التي يتمتع بها القادة وتحولت إلى الاهتمام بدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإداري لتفسير حقيقة ونشأة القيادة(Bateman & Snell, 2002). وترى الباحثة أن هذه النظرية تغفل دور التعليم والتدريب في صناعة القادة.

2. نظرية السمات

تقوم هذه النظرية على اعتبار أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل الذكاء، والدهاء، والحزم، والقدرة على التعاون، والحماس، والشجاعة، والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية، والتقدير، والمسؤولية والانجاز يعتبر قائداً، حيث أنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه، ويمارسها في كل الأوقات، ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد (Hackman & Wageman, 2005).

وقد سادت هذه النظرية بين الباحثين حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وكان الهدف منها هو التوصل إلى تحديد سمات القيادة (القريوتي، 2004).

3. نظرية سلوك القائد

وضع دوجلاس ماكرويجور Douglas Mc. Gregor نمطين مثاليين حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وصف واحداً منها بنظرية "X" والثاني بنظرية "Y" (Judge, 2002). وفي هذه النظرية أشار جودج (Judge, 2002) إلى النمط الأول "X" كالآتي:

1- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.

2- الإنسان خامل لا يحب تحمل المسؤولية في العمل.

3- يفضل الإنسان دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

4- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.

5- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.

6- إن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

أن نظرية "X" تعبر عن الوجه القيادي الصلب والقوي Hard and Strong حيث لا تأخذه بالحلول الوسط، وإن هذا الأسلوب في القيادة هو الحل الوحيد الأفضل One Best Way لتحقيق أهداف التنظيم، ويضيف بأن هذه النظرية تؤمن أنه يجب أن لا يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوس، فالمرؤوس عليه الطاعة وهو مكره ومجبر (Nourthhouse, 2004).

وجاء نمط "Y" القيادي كأسلوب وسطي ليحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو بشكل يغاير نظرية "X" حيث أن نظرية "Y" تحترم رأي المرؤوسين وتجعلهم يشاركوا في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه

حدود واسعة من الحرية. ويطرح ماكرويجور Mc. Gregor مجموعة من الافتراضات التي بنيت عليها نمط "Y" والتي لخصها شفيق (2007) في الآتي:

1- الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب والراحة.

2- لتوجيه جهود الأفراد باتجاه الأهداف التنظيمية قد يتم بتدريبهم على التوجيه الذاتي والسيطرة الذاتية لتحقيق الأهداف.

3- تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت التي لها علاقة مباشرة بالإنجاز والتحصيل.

4- الإنسان يحب تحمل المسؤولية ويبحث عنها.

5- القدرة على الإبداع والابتكار في حل المشكلات التي تواجه العاملين تكون موزعة بدرجة كبيرة على الناس وليست مقصورة على بعض الناس.

مما سبق يلاحظ فرق كبير بين نظرية "X" ونظرية "Y" في القيادة فالأولى تسلطيه، تشاؤمية ثابتة ليس فيها مرونة، والسيطرة خارجية لا تنطلق من العامل نفسه، في حين نظرية "Y" تبدو ديمقراطية تفاؤلية، فيها مرونة وتعتمد على التوجيه والسيطرة الذاتيتين، وتشكل نوعاً من التكامل بين حاجات العامل ومطالب التنظيم، ولا تنكر مشاعر الآخرين بل تأخذ بها.

4. النظرية الموقفية

مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين، ظهرت النظرية الموقفية والتي تفترض أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وأن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات (كنعان، 2002).

ويؤكد هيرسي وبلانشارد أن القيادة الناجحة هي تلك القادرة على المزاوجة ، أو المزج بين متطلبات العمل (اهتمام المدير بالإنتاج) وحاجات العاملين (اهتمام المدير بالناس) لغرض تحقيق أهداف المنظمة. وأوضحا مراحل النضج الوظيفي للعاملين وكيف تتم عملية التفاعل بين هذه المراحل وسلوك القائد، والقائد الفعال هو الذي يتمكن من دراسة الموقف ، على صعيد أو نضج العاملين، بحيث يتمكن بالتالي من استخدام النمط القيادي المناسب، الذي قد يتخذ أحد أنماط أربعة (Uys, Nleya and Molelu, 2004)هي: النمط المخبر، والنمط البائع، والنمط المشارك، والنمط المفوض.

5. النظرية التفاعلية

نتيجة للانتقادات التي تعرضت لها النظريات السابقة، ظهرت النظرية التفاعلية والتي تجمع بين كل من نظرية السمات والنظرية الموقفية، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، لكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل م أفراد الجماعة (شفيق، 2007).

ويؤكد أنصار هذه النظرية أن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية (الطويل، 1998).

6. نظرية القيادة التبادلية:

ظهرت النظرية التبادلية مع بداية التسعينيات، حيث ركزت على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محددة لمرؤوسيه، في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء. وتؤكد هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددة لهذا

التبادل (Frost, 2006). ويعتمد القائد التبادلي على عاملين أساسيين هما المكافآت الظرفية أو الموقفية، والإدارة بالاستثناء (طشطوش، 2008).

وترى الباحثة أنّ مفاهيم القيادة التي سبق عرضها في ثنايا نظريات القيادة، تعتبر اليوم مفاهيم تقليدية، تقوم على السمات، أو تركز على السلوك، أو الظروف، أو غير ذلك مما لا يرضي الممارسين ولا المنظرين على السواء، ولا يفي بأغراض الإدارة حاضراً ومستقبلاً، لذلك لا تفتأ بدائل مفهوم " القيادة" تنشأ بناء على مرتكزات مختلفة.

لذلك ظهرت نظرية القيادة التحويلية والتي تعد من النظريات التي لاقت رواجاً واسعاً في أوساط الباحثين في العلوم الإدارية خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين بسبب العديد من التغيرات الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والتكنولوجية التي تسارعت في العقود الماضية، ويعتقد مؤيدو النظريات العصرية وفي مقدمتها القيادة التحويلية، بأن المجتمعات في ظل المتغيرات المتلاحقة بحاجة ماسة إلى قادة جدد، يؤمنون بتفويض السلطات الإدارية خصوصاً إلى أولئك الشبان الطموحين والتواقين لإحداث التغيير والتجديد، مع الالتزام التام بتحقيق أهداف التنظيم المتسمة بالعدالة والمساواة مع جميع العاملين على اختلاف خلفياتهم وأعراقهم(طاهر،2007)

ويرتبط بهذه النظرية مجموعة من المفاهيم ذات العلاقة كالقيادة الجاذبة، والقيادة ذات الرؤية الواضحة والرسالة المحددة، والقيادة الثقافية، والقيادة المؤكدة على مبدأ التفويض(الحمد، 2010). وحسب النظريات الحديثة فإن أنواع القيادة كثيرة، ووجد أن أقرب أنماط القيادة التي لها ارتباط قوي بتمكين العاملين وتحقيق الولاء التنظيمي لديهم وأنسب الممارسات القيادة استجابة لمعطيات العصر الحديث وأكفأها على مواجهة تحدياته هي القيادة التحويلية (الهواري، 2006)

القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من النظريات التي لاقت رواجاً واسعاً في أوساط الباحثين في العلوم الإدارية خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، ويعتقد مؤيدو النظريات العصرية وفي مقدمتها القيادة التحويلية، بأن المجتمعات في ظل المتغيرات المتلاحقة بحاجة ماسة إلى قادة جدد، يؤمنون بتفويض السلطات الإدارية خصوصاً إلى أولئك الشبان الطموحين والتواقين لإحداث التغيير والتجديد، مع الالتزام التام بتحقيق أهداف التنظيم المتسمة بالعدالة والمساواة مع جميع العاملين على اختلاف خلفياتهم وأعراقهم.

واستحوذت القيادة التحويلية على اهتمام العديد من الكتاب والباحثين مثل باس وأفوليو وهلينجر وليثوود (Bass , Avollio, Hallinger, Leithwood) وبنوا لها عدة خصائص أهمها بناء ثقافة مؤسسية مشتركة تعنى بالقيم التنظيمية والتحفيز الذهني للمعلمين وترسيخ مبدأ التغيير في ثقافة المنظمة والعمل على تعزيز أساليب حل المشكلات جماعيا وفق منهجية عامة، ونشر السلطة والمعلومات بشكل واسع داخل المنظمة. ووضعوا لها العديد من الخصائص، ويشمل ذلك بناء الرؤية الواضحة للعمل التربوي وصياغة الأهداف والسعي لتحقيقها من خلال تقديم الاستثارة العقلية للعاملين ودعمهم لإظهار التوقعات العالية للأداء وإشراكهم في صناعة القرارات داخل المنظمة التربوية (Piccolo & Cloquitt, 2006).

وقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين على يد السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) في كتابه القيادة (Leadership) وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف تحفيزي مع مرؤوسيهم، من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل كبير وواضح على عملية تبادل النفع للحصول على نتائج مرغوبة وتحقيق الأهداف المتوخاة (رشيد، 2003).

ووضح بيرنز (Burns, 1978) أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور المرؤوسين،،وذلك بالاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقيه مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. وتبنى عملية القيادة على التبادل: فيعمل القائد على تقديم المكافآت (أو يهدد بالعقوبات) لأداء السلوكيات المطلوبة وانجاز مهام معينة، وقد يؤدي هذا النوع من القيادة إلى التزام المرؤوسين بواجباتهم تجاه المنظمة، ولكن من غير المحتمل أن يولد فيهم الحماس لتحقيق الأهداف المهمة، حيث تكمن القياد التحويلية في مقدرة القائد في زرع الثقة والولاء والإعجاب في المرؤوسين ثم يلحق مصالحهم الفردية إلى مصالح المجموعة.

واستند بيرنز (Burns) في تطوير مفاهيم القيادة التحويلية إلى أفكار ويبر (Weber) في تطويره لمفاهيم النظرية البيروقراطية حول أهمية الشخصية الكاريزمية وجاذبية القائد في التأثير بمرؤوسيه، حيث تُعد من أهم أساليب السيطرة على الآخرين (مؤتمن، 2004). ويعد بيرنز أول من قدم تعريفاً واضحاً للقيادة التحويلية، حيث أكد على أن القادة التحويليين يعملون ضمن حاجات ومستويات وقيم متميزة تجعلهم قدوة لمرؤوسيهم في العمل، كما تضمنت تعريفاته للقيادة التحويلية قدرة القائد على استثمار وتوجيه التوتر الداخلي في المنظمة، للوصول إلى أهداف وقيم تهتم بحاجات ورغبات العاملين، والنهوض بوعيهم تجاه مصلحة العمل (Bass & Avolio, 1994).

وفي عام 1985 قام باس (Bass) بالبناء على أعمال وأفكار بيرنز (Burns) في كتابه القيادة فوق التوقعات (Leadership beyond Expectations) حيث توصل إلى تأكيد العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية ومستوى فاعلية فريق العمل، الذي يعد عاملاً مهماً لأي جهد يُبذل لتحسين الأداء والإنتاجية، كما أكد في كتابة على أهمية القيادة التحويلية من خلال قدرتها على بناء الثقافة التنظيمية المشتركة التي تعنى بالقيم التنظيمية والتحفيز الذهني للعاملين،

وترسيخ مبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، والعمل على تعزيز أساليب حل المشكلات بشكل جماعي، وتقديم الأفكار الجديدة، وتبادل المعرفة والمعلومات داخل المنظمة (المخلافي،2007).

ثم قام باس في العام (1985) بوضع أول مقياس (Scale) حدد فيه أبعاد السلوك القيادي التحويلي الذي تضمن ثلاثة أبعاد حددها كولفن (Colvin, 1999) على النحو الآتي:

1. التأثير المثالي (الشخصية الكاريزمية)Idealized Influence: Charisma.
2. الاعتبارات الفردية Individualized Considerations.
3. الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation.

ثم أضاف باس (Bass, 1990) بُعداً رابعًا هو بعد الدافعية/ التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation. وطور العالمان باس وافوليو (Bass & Avolio, 1990) ثمانية نماذج لقياس القيادة متعددة الأبعاد، أطلقوا عليها اسم مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) ومن ضمنها مقياس أكثر حداثة لقياس القيادة التحويلية والتبادلية، وثلاثة مخرجات للقيادة، يتكون من (45) فقرة وهو المقياس الأكثر استخداما اليوم بحسب ما أشار إليه العمراني (2004).

ويعود الفضل في ظهور القيادة التحويلية في القطاع التربوي إلى أعمال سيرجيوفاني (Sergiovanni) التي بدأت من عام 1984 ولغاية عام 1990، وقد وصف هالنجر (Hallinger) التغيير الحاصل في دور المنظمة التربويــة من الإداري إلى المعلم ثم المحــول (Gurr, 1996). كما ظهر في الثمانينات نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المنظمة التربوية الفاعلة؛ حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحصيل الطالب ونموه، ثم تطور هذا النمط إلى أن يصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيها وأكثر تعاوناً مع المعلمين، وهذا ما دعاه بيرنز (Burns) بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من

القيادة حصل على الكثير من قوته عبر التأكيد على مشاركة العاملين في القيم وبناء ولاء طبيعي للعمل، حيث تعتبر هذه العملية مهمة جداً للمنظمة التربوية، حيث أنها توفر مناخاً تعليميا وإداريا يحفز الإبداع والعمل المشترك والأفكار القيمة (Hughes and Zachariah, 2001).

وبما أن مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه" القيادة"، والذي أكد فيه بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، وضع الباحثون والمفكرون العديد من التعريفات التي توضح مفهوم القيادة التحويلية. وتالياً عرض لأهم مفاهيم القيادة التحويلية في اللغة والاصطلاح:

مفهوم القيادة التحويلية

يُعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم ذات الأهمية الكبيرة؛ لإمكانية تطبيقها بفاعلية في المنظمات بشكل عام وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص؛ فقد أشار فريبورو (Freeborough, 2012) إلى أن القيادة التحويلية عبارة عن فلسفة إدارية تركز على التحسين والتطوير الشامل لكافة العمليات في المنظمة، من خلال تحفيز المرؤوسين لعمل ما يتجاوز قدراتهم.

وورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النجو التالي: " حول، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً "(ابن منظور، 1900: 385).

وقد عرفها باس (Bass, 1990:22) بأنها "أسلوب قيادي قائم على أساس أخلاقي، يحقق أعلى مستوى من النضج الوظيفي للمرؤوسين، ويعمق مستوى إدراكهم، ويوسع اهتمامهم،

ويحول نظرتهم التقليدية لمسار العمل بشكل يخلق الاستثارة والحماس في نفوسهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية؛ لتحقيق النمو، والانجاز، والإبداع، والصالح العام للمنظمة". أما روبرتس (Roberts, 1985:1024) فقد عرّف القيادة التحويلية بأنها "ذلك النوع من القيادة الذي يساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، ويعمل على تجديد التزامهم، ويسعى إلى إعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تساعدهم في تحقيق غاياتهم".

أما كونجر (Conger, 2000: 33) فقد عرف القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع العاملين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة الاشمل للمنظمة. وتعرف القيادة التحويلية على أنها القيادة التي تحفز المرؤوسين ليتجاهلوا مصلحتهم الشخصية، ويعملوا لمصلحة المنظمة لتحقيق أهداف محددة مرسومة للعمل الذي يقومون به Giladl & Kreinpy, (2000: 23)، بينما يرى البدري (2002: 7) أن القيادة التحويلية تشير إلى التأثير الأدبي والإلهامي للقائد على مرؤوسيه ليتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة.

وقد عرّف بيرنز (Burns, 1978: 20) القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

وجوهر القيادة التحويلية هي رغبة القائد وقدرته على رفع الوعي والإدراك لدى الآخرين عن طريق الالتزام بقيم ومثاليات معينة وقوية، يستطيع القائد من خلالها نقل المرؤوسين وتحويلهم إلى أبعد من المشاعر غير الجيدة، مثل: الغيرة، والطمع، والخوف، وتبني مبادئ أعلى من الحرية، والمساواة، والعدالة، والإنسانية (الهلالي، 2001). ويؤثر القادة

التحويليون في المرؤوسين من خلال أخذ دور المعلم، إنهم يسعون إلى تعزيز ورفع الآخرين لمستويات عليا من الأداء. ويمكن إيجاد القادة التحويليين في كل مؤسسة وفي كل مستوى من مستويات المنظمة، وهذا القائد قادر على التأثير في القادة في المراكز العليا، والأقران، والمرؤوسين. كما أن القادة التحويليين يوفرون ويقدمون التغيير داخل المنظمات والمنظمات التي يعملون فيها. ويسعى مثل هؤلاء القادة لتطوير البناء المؤسسي الحالي، ويؤثرون في الأشخاص الآخرين من خلال تقديم رؤية جديدة، وإمكانيات جديدة يمكن العمل عليها والاستفادة منها. والقادة التحويليون يستخدمون السلطة التي بين أيديهم من أجل الهام وحفز المرؤوسين للثقة بالمثال (القدوة) الموجودة في المنظمة وإتبّاعها. إن القادة التحويليين يقدمون توجهات جديدة، ومصدر جديد للإلهام، ويقدمون سلوكيات جديدة داخل المنظمات التي يعملون فيها (Tucker, 2004).

مما سبق تستخلص الباحثة أن القيادة التحويلية تتضمن:

- رغبة القائد وقدرته على رفع وعي المرؤوسين عبر الالتزام بأخلاقيات العمل ومثالياته ، بحيث يتم نقلهم وتحويلهم من ممارسة سلوكيات سلبية كاللامبالاة والتهرب من العمل إلى تبني مبادئ أعلى من الحرية والمشاركة الفاعلة.
- تهدف القيادة التحويلية إلى تطوير وتشجيع العاملين فكرياً وإبداعياً
- ترتبط القيادة التحويلية بمجموعة الخصائص المحددة التي تحسن أداء العاملين، وتدفعهم إلى العمل كفريق، والنظر إلى المصلحة العامة، ونبذ المصالح الذاتية، وتحسين القيم الايجابية لديهم تجاه العمل والزملاء.
- تعزز القيادة التحويلية مجموعة من القيم الايجابية مثل: تحسين الدافعية، وزيادة الثقة بالنفس، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، وتبني المثل والأخلاق العليا.

وبناء عليه، تعرف الباحثة القيادة التحويلية على أنها عملية مستمرة يقوم القائد عبرها بالتغيير في قيم المرؤوسين الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة وذلك بصياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي.

خصائص القائد التحويلي

تتطلب القيادة التحويلية الفعالة القدرة على المبادرة بالتغيير، وتحدي الوضع الحالي، وإدراك الفرص المتاحة أمام المنظمة والعمل على اقتناصها، إلى جانب القدرة على تحمل المخاطر المصاحبة للتغيير، وضمان مشاركة جميع أعضاء التنظيم في عملية التغيير المرجوة، وقد حددت تشي وديفانا (Tichy & Devanna,1986) صفات القائد التحويلي بما يلي:

- أن القائد التحويلي يبني مؤسسات تتصف بالمرونة والابتكارية والمقدرة على التكيف.
- الشجاعة والتعامل مع المخاطر ومواجهة الوضع الذي تمر به المنظمة.
- الانفتاحية والإيمان بالمرؤوسين وتعزيزهم وتمكينهم.
- القيادة بالقيم وإظهار سلوكيات تتوافق مع هذه القيم.
- التعلم طول الحياة واستخدامها في المواقف المستقبلية.
- المقدرة على مواجهة المواقف المعقدة والغامضة والمشكوك في أمرها.
- مقدرة التبصر والرؤية الواضحة.

وقد أشار الهواري (1999) إلى عدة خصائص للقائد التحويلي هي:

- أنه شخص ذو رؤية ورسالة ومعايير عالية، وله جاذبية شخصية وذو شخصية إلهامية، يشجع المرؤوسين ويستثير أفكارهم، ويهتم بالأشخاص ، كما يعمل على نقل الناس نقلة حضارية، وله حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل ومؤثر جداً في الناس عندما يحدثهم، ويستثير أفكار المرؤوسين وعقولهم، وهو دائماً قادر على التعامل مع المشكلات

والمواقف المعقدة، ويسعى للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية، وهو عنصر تغيير ومحب للأخطار المحسوبة.

- القائد التحويلي يتميز بالقوة وتمكين مرؤوسيه.
- القائد يتعلم طوال عمره، وينظر إلى أخطائه باعتبارها تجارب للإفادة منها.
- القائد صاحب رؤية قادر على أن يحلم، وقادر على ترجمة الأحلام إلى رؤى وواقع.
- القائد قادر على استشراف المستقبل والتعامل مع المواقف الغامضة والمفيدة.
- القائد يسعى دائماً لتحقيق إنجازات، ولا يرتوي فكره إلا برؤية أحلامه تتحول إلى واقع.

وقد بينت الحريري (2010) مجموعة من السمات والخصائص التي يجب أن يمتلكها القائد التحويلي، فهو الشخص القادر على رفع مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية لتحقيق أهداف المنظمة، وهو في ذلك يمارس القوة التي يقصد بها تمكين الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في سياسات المنظمة، كما إن القائد التحويلي يمتلك المهارات والقدرات الشخصية والكفايات المهنية التي تمكنه من التأثير في العاملين عبر شخصيته الجذابة وقدرته على استثارة دافعيتهم وحفزهم للعمل.

وظائف القائد التحويلي

لقد أصبحت القيادة التحويلية أسلوباً، مهماً لقيادة عمليات التغيير التنظيمي لمواجهة تحديات العصر، التي تتسم بالتغير المتسمر والتطور الهائل في كل المجالات، ولكي تنجح يجب أن يتوفر لها قيادة فاعلة وواعية تملك من المهارات والقدرات والخصائص ما يساعدها على الانتقال بالتعليم وخصوصا التعليم العالي إلى الوضع المنشود، وتنمية مؤسساتها إداريا وفنياً ليحقق الأهداف المطلوبة منه (الحربي، 2008).

وتتميز القيادة التحويلية بقدرتها على تحقيق عدة وظائف للمنظمة؛ لتمكينها من التعامل مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية، وفي ضوء ذلك هناك مجموعة من الوظائف المرتبطة بدور القائد التحويلي ذكرها دافت (Daft, 2004) على النحو الآتي:

1. العمل على تطوير وتنمية المرؤوسين لكي يكونوا قادة مستقبليين ضمن المنظمة.
2. قيادة عملية التغيير والتحديث المستمرة لتحقيق الأهداف قصيرة الأمد والأهداف طويلة الأمد.
3. رفع اهتمامات العاملين من المستوى الأدنى للحاجات كالأمان والرواتب إلى مستويات أعلى من الاحترام والثقة بالنفس والولاء.
4. تنمية روح العمل كفريق وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية لدى العاملين.
5. رسم رؤية واقعية للمستقبل المنشود، وإدارة عملية الاتصال بطريقة مناسبة لضمان التخفيف من صدمة التغيير لدى العاملين.
6. دمج الجهود وتوحيدها بين مختلف وحدات العمل لتطوير عمل المنظمة للأفضل.

وترى الباحثة أن هذا النوع من القيادة مختلف، فهي تملك من السمات والمهارات ما يجعلها قادرة على التأثير الفاعل في العاملين وظروف العمل، فهي قيادة ذات جاذبية ورؤية ثاقبة ترسم القدوة وتعتمد التعلم المستمر والعمل التشاركي والتحفيز الإيجابي إستراتيجية لها في تحويل المنظمة من حالة الركود وربما التخلف إلى حالة النشاط والتطور محدثةً تغيراً إيجابياً في هيكلية المنظمة وثقافتها ومستويات أداء العاملين واحتياجاتهم في صورة غير متوقعة، والمحصلة النهائية انسجام بين أهداف المنظمة والعاملين فيها، ونمو وتقويم ذاتيين ومستمرين للقائد وتابعيه وتجويد لمخرجات المنظمة، وبها ومعها يصبح التابعون قادة جدد يتبادلون مع القائد ومع بعضهم البعض الدعم والمؤازرة، لذلك لابد من الإشارة إلى أهمية القيادة التحويلية سواء للمنظمات بشكل عام أم للجامعات بشكل خاص.

أهمية القيادة التحويلية

تبرز أهمية القيادة التحويلية في المنظمات بشكل عام وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص بسبب قدرتها على جمع القادة والمرؤوسين في علاقة متبادلة وفعالة، تؤدي إلى فهم الأهداف من قبل الطرفين ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة خاصة أطلق عليها بيرنز (ثالوث القيم) وهي: الحرية والعدل والمساواة، بهذا الفهم يستطيع القائد تشكليها وتعديلها ومن ثم تطوير دوافع المرؤوسين وقيمهم وأهدافهم، عبر الدور التعليمي للقيادة، الذي يحول الرغبات الكامنة غير المعلنة إلى حاجات متعلمة، يتم استخدامها بعد ذلك في إحداث تغيير ذي مغزى، يمثل اهتمامات كل من القادة والمرؤوسين (حمادات، 2006).

وبحسب نتائج دراسات (Bolino & Turnley,2004; Avolio, Zu, Koh & Bhatia, 2004) تعمل القيادة التحويلية على رفع مستوى الأداء داخل المنظمات وتزيد من الانتماء والولاء الوظيفي، كونها تعتمد أساليب زيادة الدافعية والتحفيز، ورفع ثقة العاملين بمنظماتهم، مما يبعث الدافعية اللازمة لديهم لتحقيق الأداء المتميز، ويزيد اندماجهم الفاعل في مناخ العمل، نظراً لتلبيتها لمتطلبات واحتياجات العاملين في المنظمة والمتعاملين معها على حد سواء.

وترى الحسن (2010) أن القيادة التحويلية هي ذلك النمط القيادي الذي يضع رؤية واضحة للمنظمة، وتنمية الشعور بالانتماء والولاء لهذه الرؤية من قبل جميع العاملين في المنظمة، وتوفير محفزات ابتكارية، وكذلك دعم بشكل فردي لكل موظف في المنظمة، ومساعدته على أن تكون له توقعات عالية فيما يختص مستقبل المنظمة التي يعمل فيها (الحسن، 2010).

ويلخص العلاق (2009) أهمية القيادة التحويلية والحاجة لها في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات التربوية ومنها الجامعات بشكل خاص على النحو الآتي:

1. التغيرات التكنولوجية المتسارعة والتنافسية التي باتت تتطلب وجود قادة يمتلكون سمات خاصة.

2. التغيرات الديمغرافية في المفاهيم الثقافية للقوى العاملة.

وذكر باس (Bass, 2000) أن القاعدة النظرية للقيادة لم تأخذ بالنظريات السلوكية للقادة والمواقف المختلفة، ولم تأخذ بعين الاعتبار الصفات غير النمطية للقادة، التي تحتاج لنظرية جديدة في القيادة أو مفهوم جديد للقيادة، لذلك أدخل باس هذا المفهوم للقيادة التحويلية بقوله: إن هذا النوع من القادة يعمل على تحفيز المرؤوسين على أداء مهام أكثر مما هو متوقع منهم، وزيادة الأهمية والقيمة للمهام التي يقوم بها المرؤوسين، وحفز المرؤوسين على التجاوز عن المصالح الخاصة والاهتمام بمصالح المنظمة.

وأشار كنعان (2007) إلى أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في كونها قادرة على تلبية احتياجات العاملين ومتطلباتهم وزيادة الوعي بها، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. كما أنها تعمل على تمكين القائد من الارتقاء بمستوى مرؤوسيه، من أجل الانجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل.

كما قدم القحطاني (2008) مجموعة من المؤشرات التي تبرز أهمية القيادة التحويلية وهي:

1. اعتماد القيادة التحويلية على مبدأ تفويض السلطات المهمة وتمكين الأفراد، والعمل على تعزيز مهاراتهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل تعتمد على قدراتها الذاتية.
2. تبني مبدأ التدريب والتنمية المهنية المستمرة للعاملين، مما يترك تأثيراً مهماً في تصوراتهم وأدائهم في مختلف مستويات المنظمة.
3. تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية، التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز المرؤوسين للعمل، إلى الحد الذي يفوق حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

بما أن الجامعات تُعدّ أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، فيرى عياصرة والفاضل، 2006) أن قيادات هذه الجامعات تُعدّ العنصر المحوري في تحقيق ما أنيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاية المرغوبتين، الأمر الذي يفرض على تلك القيادات توفير قدرات ومتطلبات خاصة كي تكون قادرة على مواجهة التغيير والتحولات المعاصرة، والتعامل معها بكفاية واقتدار.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء الجامعات كونها من الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات، حيث أنها تعمل على زيادة قدرة الجامعة على التحسين المستمر، عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين، وهي تتبع أساليب وسلوكات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية، وحيث أن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، فالقادة الذين يتمتعون

بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام، لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل، بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت (عبوي، 2007).

وما يؤكد دور القيادة التحويلية في الجامعات الأدبيات التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية تعدّ مصدراً أساسياً للقيادة الفاعلة في المنظمات بشكل عام وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص (الهلالي، 2001؛ رشيد، 2003، Arzu & Lale, 2009). ويمكن للقيادة التحويلية أن تضع رؤية واضحة للعمل الجامعي وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل ومع التحديات التي تواجه الجامعات، فضلاً عن قدرتها على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى ولائهم والنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للجامعة التي يعملون بها (القحطاني، 2008).

ومن أهم ما يميز دور نمط القيادة التحويلية في الجامعات، قدرته العالية على قيادة الجامعة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة عبر التأثير في سلوكات المرؤوسين، وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم للعمل والإبداع، وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه جامعاتهم (جاد الرب، 2005).

وتأخذ القيادة التحويلية أهميتها في تطوير أداء الجامعات من خلال تبني أبعاد تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهداف مشتركة، تشكل في مجملها مردودًا كليًا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونه، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة، وتستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات (العساف، 2002).

ويؤكد حسن (2004) على دور القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، ودور القائد في تطوير العلاقات الإنسانية، القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا، لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم، مما يزيد دافعيتهم وحماسهم للعمل وبالتالي تحسين الأداء الكلي في الجامعات.

وترى الباحثة أن أهمية القيادة التحويلية في الجامعات تكمن في قدرتها على توظيف استراتيجيات خلاقة ومبدعة مع المرؤوسين لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فهي تشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة.

أبعاد القيادة التحويلية

في ضوء التعريفات السابقة تنطلق القيادة التحويلية من عدد من الأسس ومنها: أن يتبع الأفراد الشخص الذي يؤثر فيهم. وإدراك أن الفرد الذي يمتلك الرؤية والعاطفة والقيم يمكنه تأدية أمور عظيمة، حيث أن الطريق لتأدية الأعمال هي التحفيز وإشاعة الحماسة والحيوية بين الأفراد. ويتضح من هذه الأسس تركيز النظرية على الجانب الانفعالي للقائد والمرؤوسين بالتأثير والتحفيز وإشباع الحاجات وتطويرها، والتركيز أيضاً على أهمية القيم الأخلاقية والتعليم الدائم الذي يسهم في إيجاد رؤية واقعية وطموحة في المستقبل ضمن مجموعة من الأبعاد التي طرحها المفكرون والعلماء في هذا الصدد. ويمكن إبراز أبعاد القيادة التحويلية من خلال تناول مجموعة من وجهات نظر علماء القيادة في المؤسسة التربوية.

فقد ذكر باس واوفوليو (Bass & Avolio, 1990) أن الأبعاد الأكثر استخداماً في القيادة التحويلية تتضمن:

1. **بُعد التأثير المثالي (Idealized Influence)**: ويتمثل في الكاريزما الشخصية للقائد، ويعني ذلك حضوره القوي وتأثيره في العاملين، ودفعهم للاستجابة للأوامر والتوجيهات، كما يشير هذا البعد إلى امتلاك القائد للرؤية والإحساس برسالة المنظمة، مما يدفعه لغرس حس الفخر والاعتزاز والانتماء التنظيمي لدى مرؤوسيه. ويظهر التأثير المثالي عبر إقامة ورشات العمل والدورات التدريبية، التي تعمل على تنمية المرؤوسين مهنيا وأخلاقيا؛ فخبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدراً للإعجاب، وتجعله قدوة للآخرين في السلوك والفعل. وبالتالي يتمكن من التأثير في الآخرين وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة.

وأضاف كارك و تشامر و تشن (Kark, Shmir & Chen, 2003) على هذا البعد أن التأثير المثالي يشمل كذلك سلوكيات أخرى مثل: تضحية القائد من أجل مصلحة المجموعة التي يقودها ، أن يكون القائد التحويلي قدوة لجميع العاملين الذين يقودها وان يظهر القائد التحويلي أنماطاً سلوكية أخلاقية عالية.

وترى الباحثة أن التأثير المثالي سلوك قيادي مهم فهو قادر على إثارة مشاعر قوية لدى التابع تمكنه من الانسجام مع القائد وإطاعة أوامره؛ فعندما يرى المرؤوسين التضحيات، التي يبديها القائد وإنكاره لذاته مقابل مصلحة المجموعة تزيد حافزيتهم للعمل والإنتاج.

2. **بُعد التحفيز الإلهامي/ الدافعية (Inspirational Motivation)**: ويشير هذا البعد إلى قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، حيث أن الإلهام هنا يعني إثارة مشاعرهم وعواطفهم للعمل والحركة، وتلعب عقيدة القائد وإيمانه وقيمه دوراً بالغ

الأهمية في تحويل المنظمات إلى منظمات قادرة على التنافس وتحقيق معايير الجودة في العمل باستخدام عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، واعتبار ذلك وسيلة تعلم يستفاد منها مستقبلا. كما يمكن للقائد التحويلي أن يثير دوافع العاملين معه بتغيير توقعاتهم ودفعهم لتحدي الصعوبات من خلال إكسابهم مهارات حل المشكلات، وبث روح الفريق بالعمل والحماسة فيما بينهم.

ويذكر كوتلاير وكاكويسكي (Kotlyar & Karkowsky, 2007) أن الدافعية الإلهامية تتضمن قدرة القائد التحويلي على خلق رؤية مستقبلية جذابة للعاملين وتقديمها لهم، وقدرته على استخدام الرموز والنقاشات الانفعالية القادرة على جذب اكبر عدد من المرؤوسين، وقدرته أيضا على إظهار وخلق حس من التفاعل والحماسة داخل المنظمة التي يقودها.

وترى الباحثة أن هذا البعد يتضمن إيصال رؤية جذابة باستخدام رموز للتركيز على الجهد الفرعي ونمذجة تصرفات مناسبة ضمن الخلق الحسن والتفاعل مع المرؤوسين أثناء العمل.

3. **بُعد الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** ويشير هذا البعد إلى قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات بطرق إبداعية جديدة، وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل، كما أن القادة يدعمون المداخل الإبداعية في انجاز العمل؛ إذ يهتم القائد بإثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم (Kark, Shmir & Chen, 2003).

وقد أشار ناهفاندي (Nahavandi, 2003) أن الاستثارة الفكرية تعني قدرة القائد التحويلي على تحدي مرؤوسيه باستثارتهم لحل المشكلات التي تواجههم . وهنا يقوم القائد التحويلي بالعمل على حفز وتشجيع مرؤوسيه نحو النظر إلى المشكلات بطرق جديدة، والطلب منهم تقديم حلول ابتكاريه جديدة للمشكلات الروتينية . وهنا يعمل القائد التحويلي على دفع مرؤوسيه نحو إظهار أداء أفضل من ما هو متوقع منه في السابق.

وترى الباحثة أن الاستثارة الفكرية يمكن لها أن تتحدى المرؤوسين لإعادة اختبار بعض مسلماتهم حول عملهم وإعادة التفكير في كيفية القيام بذلك العمل. وقد تجذب مثل هذه الإثارة انتباههم إلى الفجوة بين ممارساتهم الحالية والمرغوبة، وفهم طبيعة التحدي الحقيقي لأهداف التغيير في العمل وخصوصاً في القطاع الجامعي الذي يواجه العديد من التحديات التربوية، والتكنولوجية، والاقتصادية.

4. **بُعد الاعتبارات الفردية (Individualized Considerations)** : ويشير هذا البعد إلى أن القائد يهتم بمرؤوسيه، مع إدراكه لمبدأ الفروق الفردية فيما بينهم، والتعامل مع كل منهم بطريقة تتناسب واهتماماته وحاجاته الشخصية. كما أن القائد يقوم بتدريب المرؤوسين لتحقيق المزيد من النمو والتطور، ويتعامل معهم من منظور إنساني، يقوم على الاحترام والتقدير، وتغيير سلوكهم نحو توجهات أكثر ايجابية نحو الذات والعمل والزملاء في آن معاً.

وترى الباحثة أن الاعتبار الفردي يمكن أن يعمل على خلق فرص تعلم جديدة في بيئة داعمة، وإدراك وقبول الفروقات الفردية. ويمكن له أن يوفر للقائد وسائل متعددة للتواصل مع المرؤوسين والاستماع لهم وحل مشكلاتهم، وهذا بدوره سوف يشعرهم بالثقة بالنفس وبالولاء والانتماء للعمل مما يعزز لديهم الرغبة والقدرة على الانجاز والأداء.

وفي ذات السياق وضع باحثون آخرون مثل ميتكالف وميتكالف & Metecalfe (Metecalfe, 2001) أبعاداً إضافية للقيادة التحويلية تمثلت في:

1. البعد السياسي Political: ويرتبط بمدى تفاعل القائد مع البيئة الخارجية بضمان تأييدها لاستمرار المنظمة في مزاولة أعمالها ودعمها.
2. تفويض الصلاحيات Delegation: ويعمل القائد على التخلي عن بعض صلاحياته لمرؤوسيه وذلك لتطوير قدراتهم وتمكينهم من تحمل المسؤولية وإشعارهم بأهميتهم.
3. الإلهام Inspiration: ويسعى القائد إلى تنمية الشعور الايجابي تجاه رسالة المنظمة وأهدافها بالتأثير في سلوكيات العاملين وممارساتهم وقيمهم وقناعاتهم.
4. الاحترام والتقدير Respect: ويشير هذا البعد المقترح إلى احترام مشاعر العاملين لتوليد الولاء والانتماء للمنظمة في نفوسهم.
5. الرؤية العميقة Deep Vision: ويتصل هذا البعد بوضع استراتيجيات واضحة، وتصميم الخطط الكفيلة لتحقيق الرؤية.
6. السمات الشخصية Personal Characters: وتتضمن القيم الأخلاقية كالأمانة والنزاهة، والثقة الذاتية، والحزم، والصراحة، والانفتاح، والمشاركة في القرارات.
7. المقدرات الفكرية Intellectual Ability: ويتعلق هذا البعد بتشجيع أنماط التفكير الخلاقة والناقدة والإبداعية لإيجاد حلول فعالة للمشكلات الطارئة.
8. الدعم Support: ويتضمن هذا البعد تحفيز العاملين والتعاطف معهم والإحساس بمشاعرهم وإشباع حاجاتهم والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم.

الولاء التنظيمي

يُعد الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم بعضاً من جهة، ومدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم من جهة أخرى؛ فالافراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية أن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم.

ويذكر العميان (2002) أن الولاء التنظيمي من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير لدى الباحثين لآثاره الواضحة في أداء الأفراد العاملين وسلوكهم في المنظمات المختلفة، وكذلك في إنتاجية المنظمات وانتظام أدائها على النحو المرغوب به؛ فضعف الولاء التنظيمي يقود إلى العديد من السلبيات، مثل: التسرب الوظيفي، وعدم الرضا، والهدر في الموارد، وعدم المحافظة على الممتلكات، وتدني الأداء، وعكس ذلك في حال الولاء المرتفع حيث النتائج الإيجابية نتيجة إخلاص العاملين وتفانيهم في العمل وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وسلوك المواطنة التنظيمية المطلوبة.

وترى الباحثة أن الولاء التنظيمي مؤشر مهم في الدلالة على نجاح الجامعات في أعمالها، فالحماسة والإخلاص في العمل من صفات عضو هيئة التدريس والإداري الملتزم والمتفاني، حيث يوجد الكثير من العاملين في الجامعات ممن يعتزون بانتمائهم وولاءهم لجامعاتهم مهما كانت وجهة نظر الآخرين، ويعملون بجد ونشاط ويدأبون على تحقيق أهداف العمل، وقد يكون هناك فئة من غير الملتزمين الذين يتغيبون عن العمل باستمرار، ويكتفون بالحد الادني من الجهد لتحقيق الأهداف.

ونظراً لأهمية موضوع الولاء التنظيمي، عُرف الولاء التنظيمي لغوياً بأنه عملية تكريس الجهود (Efforts Devotion)، والانتساب لشيء ما (Affiliation & Belonging)، والانسجام (Cohesiveness) والانجذاب تجاه الغير (Enticement) (أبو النصر، 2005: 55).

أما من الناحية الاصطلاحية فقد عُرّف الولاء التنظيمي بأنه " درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، ويجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية، وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف التنظيم وغاياته، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة يعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه" (عبد الباقي، 2004: 181).

وقد عرفه دوسكا (Duska, 2007: 144) بأنه " درجة التطابق بين أفعال الفرد وأهداف المنظمة، رغم حصول الفرد على مردود قليل، علاوة على أنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم المنظمة وأهدافها، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه". و عرف الولاء التنظيمي كذلك بأنه " مفهوم متعدد الأبعاد من حيث الطبيعة، فهو يشتمل على ولاء العامل للمنظمة، والاستعداد لبذل الجهد لصالح المنظمة، ودرجة انسجام أهدافه وقيمه مع أهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في الاستمرار بعضويتها" (الصيرفي، 2009: 314).

ويذكر عباس (2004: 78) أن الولاء التنظيمي هو "استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم، ويتمثل ذلك في ثلاثة مكونات رئيسة هي الشعور والإيمان القوي بالمنظمة، وقبول أهدافها وقيمها، والرغبة في بذل أقصى جهد لخدمة المنظمة، ثم الرغبة القوية في البقاء بالمنظمة".

وفي ذات السياق تبنى مودوي وستيرز وبورتر Modway, Sterrs & Porter, 1979) تعريفاً للولاء التنظيمي يقوم على المدخل التبادلي الذي يتم بموجبه النظر إلى المنظمة وأعضائها العاملين فيها بحيث تربطهم علاقة تبادلية، تجعل كل طرف في العلاقة يطلب من الآخر ويقدم له في المقابل، وبناء على هذه العلاقة فإن الولاء التنظيمي هو منتج طبيعي لعملية الإغراء والمساهمة بين المنظمة والفرد. أما من جانب المدخل النفسي فقد تبنى بوخنان Buchanan (المشار إليه في الصيرفي، 2009: 200) تعريفاً نص على أنه انجذاب الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو:

- استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها.
- الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة، وقبول أهدافها وقيمها،
- التزام العامل أو الموظف بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله.
- شعور العامل أو الموظف بالراحة النفسية والرضا عن إشغاله لوظيفته وتفضيلها على غيرها من الوظائف.

وترى الباحثة إن تحقيق المنظمات لأهدافها المرسومة لا يكون إلا بوجود قوى عاملة ملتزمة ومخلصة وذات ولاء لأجهزتها، وملتزمة بمسؤولياتها المتجددة، ومقتنعة بأهداف المنظمة وبالسياسات الإدارية، مما يساعد ذلك كثيراً على تحقيق أهداف المنظمة ، ولهذا يتطلب من إدارة المنظمات الحديثة الاهتمام بالأفراد العاملين لديها، وتقديم الخدمات اللازمة لهم، واستخدام الطرق والأساليب الحديثة، لتشجيع وتحفيز العاملين، وإثارة دوافعهم وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي لهم، وتنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم تجاه منظماتهم نظراً لأهمية الولاء التنظيمي كمؤشر يمكن البناء عليه في تحقيق أهداف المنظمة قصيرة الأمد وطويلة الأمد.

أهمية الولاء التنظيمي

تبرز أهمية الولاء التنظيمي في كونه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين بتوجهات منظماتهم وأهدافها سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. كما يعد الولاء التنظيمي من المفاهيم الجذابة، سواء لأرباب العمل أو للباحثين، فهو يمثل سلوكا مرغوبا فيه، كما أنه يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة (المعاني، 1996).

ويشير ماكشان و جلينوو (Mcshan & Gilnow, 2000) إلى أن الولاء التنظيمي يؤثر بشكل كبير جداً على مواقف الأفراد وسلوكهم وعلى إنتاجية مكان عملهم، فزيادة ولاء الفرد لمنظمته يزيد من إنتاجيتها ويدفعه للتفاني في العمل، وضعف هذا الولاء أو تدنيه يعود بنتائج سلبية غاية في الخطورة، ليس اقلها التسرب من العمل، واللامبالاة، وضعف الإنتاجية. كما أن الولاء التنظيمي يرفع من روح الفرد المعنوية، ويزيد من ثقته بنفسه ومن قدرته على تحقيق ذاته، وحصوله على مكانة يرضى عنها، ويمنحه استقراراً نفسياً، ويساعده على تحقيق أفضل عائد، سواء على المستوى الشخصي أم المهني.

كما أن الولاء التنظيمي يشكل الأساس الصلب لاتجاهات الموظف وسلوكاته داخل المنظمة؛ فكلما زاد مستوى ولاء الموظف لمنظمته تبنى الموظف أهداف المنظمة وتصرف بما يخدم مصلحتها. وعندما يمنح الموظف ولاءه لمنظمة معينة، فإنه يطور أساساً لاتخاذ القرارات نابع من قيم المنظمة وأهدافها، لذلك تزداد فرص اتخاذ القرارات وفقا لمصلحة المنظمة دون وجود رقابة عليه سوى الرقابة الذاتية الداخلية (الرواشدة، 2007).

ويرى القاسم (2001) أن أهمية الولاء التنظيمي تكمن في عدم القدرة على تحقيقه بوسائل مصطنعة كالإكراه مثلا، بل هو نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات، فهو ليس عاملاً أو نظاماً، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، يؤثر ويتأثر بالعديد من المتغيرات التي تضمن واقعيته واستمراريته ومزاياه الكثيرة للموظف وللمنظمة على حد سواء.

وترى الباحثة أن أهمية الولاء التنظيمي تبرز في الجامعات أكثر من غيرها من المنظمات وذلك نظراً لاتساع أعمالها وتعددها، فهي تقدم خدمة التعليم، وخدمات البحث العلمي، فضلاً عن دورها في تنمية المجتمع وتطويره. لذلك فللولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العملين في الجامعات سواء أكانوا أعضاء هيئة تدريس أم إداريين، فذلك يدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف الجامعة، في حين أن انخفاض الولاء التنظيمي لديهم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، بما يؤدي إلى السلبية والتراخي في العمل، والغياب المتكرر، وتدني الأداء، وغير ذلك من المشكلات السلوكية.

أبعاد الولاء التنظيمي ومكوناته

تشير الأدبيات المتعلقة بموضوع الولاء التنظيمي إلى تعدد أبعاده وتباينها، وهناك من يعزو هذا التعدد والتباين في الأبعاد إلى عدة أسباب موضوعية. حيث أشار ترومان Truman, (2000) أن المنظمات في الغالب تتكون من عدة وحدات وأقسام، ولكل وحدة أو قسم أهدافه الخاصة التي يسعى لتحقيقها، كما أن هناك العديد من التكتلات داخل المنظمة الواحدة، وبالتالي فإن لكل كتلة أهدافها وقيمها التي تختلف عن غيرها يرتبط بها أفراد هذه الكتلة.

ومن النماذج التي حددت أبعاد الولاء التنظيمي نموذج إتزيوني (Etizioni, 1961)، فقد أشار هيجان (1998) إلى أن هذا النموذج يتضمن الأبعاد التالية:

1. **الولاء المعنوي: ويتمثل في الاندماج الفعلي بين الفرد ومنظمته، وهذا الولاء نابع من** قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها التي يعمل فيها وتمثله لهذه الأهداف والقيم والمعايير.

2. **الولاء المستند لتبادل المنافع:** وتكون فيه درجة الاندماج أقل من النوع السابق، ويتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجيات الفرد كي يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين (الفرد والمنظمة).

3. **الولاء الاغترابي:** وهو نوع سلبي من الولاء، فالولاء هنا يكون مفروضاً على الموظف وذلك نظراً لطبيعة القيود والقوانين التي تفرضها المنظمة التي تفرضها.

وذكر الأحمدي (2004) بُعدين اثنين وضعهما ستاو وسالانيك Staw & Salinck عام 1977، وهذين البعدين هما:

1. الولاء الموقفي: ويشير إلى تطابق أهداف الفرد مع أهداف منظمته وقيمها، وهذا التطابق يحدد سلوكيات الموظف واتجاهاته نحو العمل.

2. الولاء السلوكي: ويقصد به العمليات التي يصبح الفرد فيها مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته فيها .

كما أشار العديد من الباحثين إلى الأبعاد التي وضعها ماير والن وسميث (المعيوف، 2002؛ رشيد، 2004) على النحو التالي:

1. **الولاء العاطفي (الوجداني):** ويرتبط هذا البعد بدرجة إدراك الموظف للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، وتنوع المهارات والمشرفين، والمشاركة الفعالة بالبيئة التنظيمية الجيدة، ويتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف

بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو بالفرد نفسه.

2. **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويسمى بالولاء النفسي، ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل داخل المنظمة، ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي تقدمه المنظمة لأفرادها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تطبيق الإجراءات وانجاز العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف، والخطط، ورسم السياسات العامة للمنظمة.

3. **الولاء المتواصل (الاستمراري):** ويقصد به درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل، فمثلاً تقدم السن وطول العمر الوظيفي يعد من المؤشرات لوجود الرغبة لدى الفرد في الاستمرار بعمله أو تركه.

وذكر السعود (2009) بأن الولاء التنظيمي مفهوم يقوم على ثلاثة مرتكزات رئيسية هي: مدى التماثل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، حيث يظهر هذا التماثل من خلال الإحساس بالانتماء وتعبير الفرد عن إعجابه بأهدافها، والافتخار بهذه الأهداف، وقناعته الذاتية بان القيم والأهداف التي تحملها المنظمة تعبر عنه. وأضاف السعود بأن اندماج الفرد في عمله، النابع عن رضاه النفسي بأهمية الأدوار والمسؤوليات التي يقوم بها داخل المنظمة، يعتبر المرتكز الثاني في بناء الولاء التنظيمي. وخلص السعود بالقول إلى أن الإخلاص نحو قيم المنظمة وأهدافها الذي يدعوه بعضهم بالولاء، هو تعبير الفرد عن رغبته الأكيدة بالاستمرار في

عمله بالمنظمة مهما كانت الظروف، وبذل جميع جهوده الشخصية من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة .

وبالرغم من تعدد أنواع الولاء التنظيمي وتنوع مكوناته، إلا أن الباحثة ترى أن الولاء التنظيمي هو الاقتران الفعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظف الموالي للمنظمة الرغبة الصادقة في خدمتها، برغم حصوله على مردود أقل، فالولاء التنظيمي، كما يتصوره المختصون، لا يمكن الحصول عليه جاهزا، أو يفرض على الأشخاص فرضا بوسائل الإكراه المختلفة، بل هو محصلة للكثير من العوامل والمتغيرات المتشابكة، وأن من أهمها البناء النفسي للفرد تجاه الجامعة التي يعمل بها عندما يبذل من وقته وجهده الشيء الكثير من أجل خدمتها، والإسهام في الرفع من شأنها، وهذه الأبعاد بعينها استفادت منها الباحثة في التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة اليرموك ودور القيادة التحويلية في تعزيزها.

مراحل تطور الولاء التنظيمي وعوامل تكوينه

إن الولاء التنظيمي متغير تابع، يتأثر بمجموعة من المتغيرات المستقلة، وفي مقدمتها الأنماط القيادية ويتطلب تطوير الولاء التنظيمي تعامل المنظمة بوضوح مع الأفراد العاملين، وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وممارسة سياسة الباب المفتوح معهم، ومنحهم الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير كفاياتهم، وتعاونهم مع بعضهم البعض للعمل بروح الفريق الواحد. ولا يأتي الولاء التنظيمي من الفراغ بل له مجموعة من المراحل، وهناك العديد من العوامل التي تسهم في تكوينه.

إن عملية تكوين الولاء التنظيمي ونموه وتطوره، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون (هيجان، 1998؛ العلاق، 2009) هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة:

- **المرحلة الأولى:** تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية، وما تمثله من قيم واتجاهات و أفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.
- **المرحلة الثانية:** تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل. وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبّر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج. ثم دعم الولاء باستثمار قدرات الفرد، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد. ونتيجة للاهتمام المتزايد بالبحث في هذا الموضوع ومحاولة توضيحه للإدارة للاستفادة منه، قدم الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكّون مفهوم الولاء التنظيمي.

ويعد الولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تؤدي إلى تحسن أو انخفاض مستوى الأداء التنظيمي حيث أنه مرتبط مع سلوك الفرد ونشاطه داخل المنظمة (دوران العمل، الغياب عن العمل) ، ارتباطه بالمتغيرات الانفعالية التنظيمية (الرضا الوظيفي، التوتر الوظيفي) ،

وارتباطه بسمات العاملين ودورهم (الاستقلالية، المسؤولية) إضافة لارتباطه بالمتغيرات الديمغرافية للعاملين مثل العمر والجنس (اللوزي ،2012).

وقد بينت العديد من الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي (الرواشدة، 2007؛ خليفات والملاحمة، 2009؛ Shannon, 2010) مجموعة أخرى من العوامل المكونة له، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى الآتي:

أولاً- عوامل شخصية Personal: وتشمل عمر الموظف، وجنسه، ومدة الخدمة في المنظمة، ومؤهله العلمي، وحالته الاجتماعية، إلى جاني مهاراته الشخصية والمنصب الوظيفي الذي يشغله. فكلما كانت هذه العوامل إيجابية وتثير في نفس الموظف الرضا، كان ولاؤه لمنظمته أكبر وبالتالي تكون إنتاجيته أفضل.

ثانياً- العوامل التنظيمية Organizational: وهي العوامل ذات العلاقة بخصائص الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، من حيث طبيعة العمل، والصلاحيات، والعلاقات مع الزملاء، ونوعية التغذية الراجعة التي يتلقاها الموظف. وهذه العوامل المتعلقة بالعمل لا بد أن يكون لها ارتباط بالبيئة المحيطة بالعمل، التي لها تأثير على العمل والفرد على حد سواء، وبعد ذلك تؤثر في ولاء الفرد لوظيفته ومنظمته، ومن أهم هذه العوامل التنظيمية التي تساعد في تنمية الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة ما أشار إليه حمادات (2006) على النحو الآتي:

- وضوح الأهداف: وهو ما يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، حيث يؤدي ذلك إلى فهم كل فرد دوره، وواجباته، ومسؤولياته، ومكانه في العمل، وإنجاز المهام الموكلة إليه بشكل متكامل.

- إشراك العاملين في صنع القرارات: إشراك العاملين في قرارات المنظمة وفي وضع قوانينها، يؤدي إلى زيادة نمو الولاء التنظيمي لديهم، سواء أكانت مشاركة عقلية أم مشاركة وجدانية.
- الثقافة المؤسسية: وذلك بالتركيز على إشباع حاجات العاملين ورغباتهم وتقديم الدعم من خلال التدريب المناسب، وتوفير قدر من الاحترام والتقدير للعاملين وخلق جو أسري في داخل التنظيم، وذلك من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين. ومن المعروف أن لدى كل إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة، التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي له مع بقية الأفراد، فإذا أشبعت هذه الحاجات يتولد عند الفرد الشعور بالرضى، والاطمئنان، والإبداع، والابتكار ثم الولاء للتنظيم .
- المناخ التنظيمي: حيث يمثل شخصية المنظمة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، والمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي، و يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم.
- الحوافز: وهي مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل، التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على رغبات واحتياجات داخلية تكمن في نفس الفرد، وتعمل على توجيه معين في سلوكاته وتطوير مستوى أدائه وإنتاجيته.
- التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين فيها.

وترى الباحثة أن عضو هيئة التدريس أو الإداري في الجامعة الذي يشعر بالولاء التنظيمي يجب أن يمر بعدة مراحل، أولها مرحلة الإدراك، حيث تعني معرفته الأولية لمنظمته، وتمتد لمدة عام تتعمق فيه هذه المعرفة، إلى أن ينتقل للمرحلة الثانية، وهي الاهتمام حيث يبدأ بجمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته، بعد أن أصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات،

وتستمر هذه المرحلة لمدة عامين إلى أن تبدأ مرحلة ثالثة هي مرحلة التقييم، ومن خلالها يبـدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمتـه، والمزايـا التـي يمكـن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى، وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة مـن تـاريخ العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء.

العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في الجامعات

لطالما كان موضوع تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين الشغل الشاغل لدى أرباب العمل في المنظمات المختلفة، لذلك أجريت العديد من البحوث للبحث في أفضل سبل تطوير الولاء التنظيمي لدى العاملين، وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات(Brashear, Bellenger & Bolles,2006; Jaramillo, Grisaffe & Chonko, 2009) أن النمط القيادي الذي يستخدمه القادة له الدور الأكبر في تكوين الولاء التنظيمي وتحسينه. فقد أشارت دراسة بونو وجودج (Bono & Judge, 2004)أن القادة القادرين على بناء علاقات ايجابية مع العاملين وتمكينهم والاهتمام بقدراتهم الجماعية والفردية هم الأقدر على دفع الموظفين للالتزام بالعمل وتحقيق الولاء المستمر المطلوب منهم.

كما أشار باس (Bass, 1990: 21) أن القيادة التحويلية تعزز النمو المهني والشخصي للفرد، وتحقق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي بين المرؤوسين، وتزيد من ولائهم لمنظمتهم عبر إعتناق أهدافها وتنفيذها كما هي. كما أشار أن القيادة التحويلية تظهر عندما يقوم القادة بتوسيع وزيادة اهتمام الموظفين وتنمية وعيهم وقبولهم لمهمة المنظمة وأهدافها، على أن يراعي القادة حاجات المرؤوسين واهتماماتهم بما يحقق فيهم إنكار الذات والابتعاد عن المصلحة الشخصية لتحقيق مصلحة المنظمة ككل.

وأوضح الصيرفي (2003) من خلال مراجعة العديد من الدراسات في مجال القيادة أنها – على وجه العموم– تشير إلى أن القيادة التحويلية فعالة وأساسية في جميع المنظمات، وذلك لارتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية التي تمت دراستها مثل الرضا الوظيفي، والأداء، والجودة، والعدالة، والثقة التنظيمية، والولاء التنظيمي، وأشارت دراسات أخرى إلى أنه يمكن الحكم أو التنبؤ بما ستكون عليه المنظمات المختلفة عبر تحديد مستوى القيادة التحويلية فيها (رضا، 2001).

وتبدو العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي جلية بسبب التحديات والتحولات التي تواجه المنظمات، فهذا النوع من القيادة تحتاجه المنظمات وخاصة مؤسسات التعليم العالي، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين في الاهتمام بالصالح العام للمنظمة وتحقيق ولائهم الدائم لها عبر التأثير الكاريزمي، والتحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي، وتشجيع الإبداع، وتحفيز الموظفين ودفعهم للعمل من دون النظر إلى مصالحهم الشخصية .(Balster, 2002)

وأكد المعاني (1996) أن القيادة الفعالة قادرة على أن تبث في الهيكل التنظيمي روح الحياة ،عن طريق إقامة العلاقات الجيدة بينها وبين العاملين ، وجعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المجموعة، ويقتضي ذلك عدم الوقوف عند الاعتبارات المادية والعلاقات الرسمية فحسب، بل لا بد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية، فهي المصدر الذي يمد العاملين بالحماس ويغرس في نفوسهم روح التعاون والاعتزاز بالمهنة. كما إن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين ، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المنظمة عن طريق دعم الاحترام المتبادل ، ومراعاة مشاعر العاملين.

وأشار فاينبرج واوستروف وبيرك (Feinberg, Ostrooff & Burke, 2005) إلى جوانب العلاقة المتبادلة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي كالآتي: .

1. تعمل القيادة التحويلية على تحويل الأفراد من مستوى الحاجات المتدني إلى مستويات أعلى من الحاجة الانتماء والالتزام والإنتاج.
2. تثير الدافعية في نفوس العاملين إلى تحويل الاهتمام من المصلحة الشخصية إلى مصلحة المجموعة، مع الاهتمام باحتياجاتهم الشخصية الإنسانية، وزيادة حبهم للتعلم وحب العمل واحترام النظام.
3. يعمل القادة التحويليون على إكساب المرؤوسين قيماً ترتبط بالولاء مثل الثقة المتبادلة، و الإعجاب، والفخر بالمنظمة، والاحترام، والولاء للعمل؛ وهذا يدفعهم إلى التفاني في العمل والحماسة لتحقيق الأهداف الآنية والآجلة.

مما سبق يمكن القول أن هناك اتفاقاً واسعاً على أن القيادة التحويلية فعالة وأساسية في الجامعات وذلك لارتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية مثل :الرضا الوظيفي، والأداء التنظيمي، والجودة، والعدالة والثقة التنظيمية، وسلوك المواطنة والولاء التنظيمي، ومع الثقافة التنظيمية، والأهداف التنظيمية وفلسفتها، كما أشارت دراسات أخرى إلى أنه يمكن الحكم أو التنبؤ بما ستكون عليه الجامعات عبر معرفة مستوى القيادة التحويلية فيها، وهذا ما دفع الباحثة في المقام الأول الي دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، خصوصاً في ظل قلة الدراسات والأدبيات التي تناولت دور القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي وبخاصة الأردنية.

ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا المحور عرضاً للدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية، وقد قسمت إلى ثلاثة محاور هي دراسات القيادة التحويلية في الجامعات، و دراسات الولاء التنظيمي، والدراسات التي تناولت اثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، وقد تم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في الجامعات

أجرى هاريسون (Harisson, 2000) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (64) كلية جامعية أمريكية متوسطة، وتم استخدام استبانة خاصة بالقيادة التحويلية، وأخرى لقياس الفعالية التنظيمية تم إعدادها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة التحويلية هو مؤشر لفعالية الكليات التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تأسيس ثقافة مؤسسية، والعمل بروح الفريق، وتحفيز العاملين، وارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للمنظمات الجامعية الأمريكية، كما خلصت الدراسة أيضاً إلى وجود عوامل تسهم في زيادة الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية ومنها: الثقافة التنظيمية، والتعاون بين العاملين في أداء العمل، وخبرة القائد الإدارية.

وقامت نيوتزي (Newtzie, 2002) بإجراء دراسة في فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول مواصفات القائد التحويلي في الجامعات التي تدرس عن بعد خلال فترة التغيير التنظيمي التي تشهدها جامعات الولاية. تكونت عينة الدراسة من (546) عضو هيئة تدريس يعملون في (23) كلية جامعية و (23) رئيساً لهذه الكليات، وقد تم إرسال استبانة القيادة متعددة العوامل لأعضاء هيئة التدريس وإجراء

مقابلات مع رؤوساء الكليات. وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائيا بينت الدراسة ضرورة توفر سمات الإلهام والقدرة على التحفيز واستثارة التفكير الإبداعي لدى القائد التحويلي لكي يتمكن من القيادة والإدارة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول ضرورة وجود القائد التحويلي للقيام بالتغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الخبرة وحجم الكلية ورتبة عضو هيئة التدريس.

كما أجرى الهلالي (2001) دراسة في مصر هدفت إلى تعرف أنماط سلوك القيادة التبادلية والتحويلية لدى عمداء ورؤساء الأقسام في بعض الكليات الجامعية المصرية، والعلاقة بين ممارسة العمداء للقيادتين التبادلية والتحويلية وبين درجة كل من الرضا الوظيفي، والمشاركة في القرارات التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، وشملت عينة الدراسة (28) عميداً منهم (4) إناث، و(90) رئيس قسم منهم (26) إناث، و(100) عضو هيئة تدريس منهم (45) إناث. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة القيادة متعددة السلوكيات التي طورها (باس وأفوليو) وتكونت من (45) فقرة. وبينت نتائج الدراسة أن كل عمداء الكليات تحويليون في أنماطهم القيادية، لأن إدراكاتهم تشير إلى أنهم يتصرفون بطرق شتى تسعى إلى نقل وتحويل بيئات العمل للتوفيق بين المثل والطموحات والأهداف الخاصة بهم وبأتباعهم من خلال سلوك القيادة التحويلية المتمركزة حول مجال (الاستثارة العقلية). وكان رؤساء الأقسام تحويليين أكثر من كونهم إجرائيين في أنماطهم القيادة، وكان مجال الجاذبية الشخصية (الكاريزما) هو السلوك القيادي المستخدم بشكل أكبر .

وهدفت دراسة المومني والطحاينة (2006) إلى معرفة أنماط السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلاقته برضاهم الوظيفي. شارك في هذه الدراسة (72) عضو هيئة تدريس أجابوا

على نسخةً معدلة من مقياس القيادة الذي طوره (باس وأفوليو، 1995)، وشملت النسخة المعدلة (20) فقرة موزعة على أبعاد: التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية والرضا الوظيفي. وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، فقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار. قد أظهرت النتائج أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم كان متوسطاً. وان عمداء كليات التربية الرياضية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة أيضاً. وأظهرت النتائج أيضاً أن السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة يؤثر في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وخاصة بعدي التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية .

وقامت الجارودي (2007) بإجراء دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت الى إعداد برنامج تدريبي للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمعرفة اتجاهات وآراء القادة الأكاديميين والتربويين في جامعتي الملك سعود بالرياض والملك عبد العزيز بجدة من خلال الاستبانة التي تكونت من (60) فقرة موزعة على أبعاد القيادة التحويلية. وقد تكونت عينة الدراسة من (315) قائداً أكاديميا وإداريا استجابوا على أداة الدراسة. وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت الدراسة أن اتجاه العينة نحو التدريب على مهارات القيادة التحويلية كان كبيراً جداً؛ مما يعني تأييدهم لموضوع الدراسة لأهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية واقتناعهم التام بأنها ستساهم في رفع مهارات القيادة لديهم في مجال عملهم، كما يمكنها أن تعزز الثقة التنظيمية وولاء المرؤوسين لهم في أثناء العمل.

وقامت أبو دية (2009) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية والذكاء العاطفي وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك

المواطنة التنظيمية . تكونت عينة الدراسة من (288) قائدا أكاديمياً، و(773) من أعضاء هيئة التدريس الذين اختيروا عشوائياً من الجامعات الأردنية الحكومية (جامعة اليرموك والأردنية ومؤتة). استخدمت الباحثة أداتين الأولى لقياس القيادة التحويلية والذكاء العاطفي والثانية لقياس التمكين والمواطنة التنظيمية، كشفت النتائج أن هناك درجة عالية من الممارسة للقيادة التحويلية والذكاء العاطفي ودرجة متوسطة للتمكين ودرجة عالية جدا لسلوك المواطنة .

وهدفت دراسة جيتنز (Gittens, 2009) التي أجريت في فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الكشف عن مدى فعالية تطبيق القيادة التحويلية ضمن أدوار القادة الأكاديميين في فرجينيا. تكونت عينة الدراسة من (86) قائد أكاديمي منهم (11) يعملون في المجال الإداري، و (302) عضو هيئة تدريس يعملون في (4) جامعات. وقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، حيث أظهرت الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية جميعها تنطبق بدرجة كبيرة على الممارسات المطلوبة من رؤوساء الأقسام الأكاديمية، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين والإداريين لدور القائد الأكاديمي التحويلي أثناء ممارسته لأعماله في ضوء متغير الجنس

أما السهلي(2009) فقد هدفت دراسته للتعرف على درجة تطبيق القادة الأكاديميين في كليات المعلمين بالمملكة السعودية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (431) من أعضاء هيئة التدريس اللذين يدرسون في كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية. وقام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على خمس مجالات: مجال تأثير القيادي، مجال التمكين، مجال الاهتمام بالأفراد، مجال التحفيز الفكري، مجال التجديد والتغيير. أشارت نتائج الدراسة إلى أن التأثير القيادي للقادة الأكاديميين على أعضاء هيئة التدريس كان متوسطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات إعداد

المعلمين في السعودية وكانت درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة جودة (Judeh, 2010) إلى الكشف عن الفروقات في الجنس في سلوكيات القادة التحويليين في الجامعات الأردنية الخاصة. تكونت عينة الدراسة من (36) قائداً أكاديمياً منهم (16) إناث من أربعة جامعات خاصة و (132) عضو هيئة تدريس وموظف منهم (52) إناث يعملون في نفس الجامعات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبيان القيادة متعددة العوامل الذي طوره باس وافوليو عام 1990 وتكون من (46) فقرة وزعت على أبعاد القيادة التحويلية الأربعة. وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا في سلوكيات القائد التحويلي تبعاً لمتغير الجنس حيث حقق الذكور (قادة ومرؤوسين) نتائجاً أعلى في بعد التحفيز الفكري، بينما لم تظهر أية فروقات دالة إحصائيا في باقي أبعاد القيادة التحويلية بين الذكور والإناث أو بين القادة الأكاديميين ومرؤوسيهم.

وأجرى الغامدي (2010) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى التَّعرُّف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التَّحويليَّة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية الذين هم على رأس العمل والبالغ عددهم (2962) فرداً. وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات تكونت من قسمين :الأول معلومات أولية عن المجيب، والثاني محاور الدراسة، وهي محور عناصر سلوك القيادة التَّحويليَّة، وعدد فقراته (37) فقرة، ومحور خصائص القائد التحويلي، وعدد فقراته (21) فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون القيادة التَّحويليَّة بدرجة متوسطة، وأنَّ القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة. وتوجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بسلوك القيادة التّحويليّة وفقاً لمتغير الوظيفة، ولا توجد فروق وفقاً لمتغير الجامعة، والتخصص. كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الوظيفة، والتخصص، ولا توجد فروق لمتغير الجامعة سوى في خاصية موجه القيم.

وأجرى الرقب (2010) دراسة في فلسطين هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم توزيع استبيان مكون من (44) فقرة موزعة على الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، وتمكين العاملين) على (660) من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في جامعات قطاع غزة، وتم استرداد (567) استبانة صالحة للتحليل. وبعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن عناصر التمكين تتوفر في الجامعات الفلسطينية بين درجة كبيرة ومتوسطة، وأن سلوكيات القيادة التحويلية الأربعة متوفرة في هذه الجامعات بدرجة متوسطة. كما أشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير(طبيعة العمل، والجنس، واسم الجامعة، وسنوات الخدمة).

وقام جواريندا وتشيبونزا (Gwarinda & Chipunza, 2010) بإجراء دراسة في جنوب إفريقيا هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية كما

يراها الأكاديميين والإداريين العاملين في هذه الجامعات. تكونت عينة الدراسة من (350) فرداً منهم (250 موظفاً، و100 عضو هيئة تدريس)، استجابوا لسؤالين مفتوحين تم إرسالهما عبر البريد الالكتروني حول درجة التطبيق وفاعليته، ثم تم إجراء مقابلات نوعية مع (123) فرداً من المشاركين، وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائيا بينت نتائج الدراسة أن درجة التطبيق كانت متوسطة حيث جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى تبعه التحفيز الإلهامي في المرتبة الثانية بينما جاء بعدي الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية في المرتبتين الأخيرتين، وبينت الدراسة أن فاعلية التطبيق ترتبط بمدى تقبل العاملين لهذا النمط من القيادة ونوع المقاومة التي يبدونها للتغيير، كما بينت الدراسة رضا أفراد العينة العام عن هذا النمط القيادي خصوصاً لارتباطه بفعالية الأداء الإداري في هذه الجامعات.

وأجرى خلف (2010) دراسة في فلسطين هدفت إلى تعرف "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسية 2010/2009 والبالغ عددهم (50) رئيس قسم أكاديمي. وتم استخدام عينة الحصر الشامل، وتم استرداد (45) استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (80.6%)، حيث احتل عنصر التأثير المثالي على المرتبة الأولى بينما احتل عنصر الاستثارة الفكرية المرتبة الأخيرة. وبينت الدراسة توافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94%). كما بينت

الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة بين ممارسة القيادة التحويلية وتوفر الإبداع الإداري لدي رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة.

أما دراسة جولسوان وسريسا ارد وبوسري Julsuwan, Sirsa–ard & Poosri, (2011) التي أجريت في تايلاند فهدفت إلى الكشف عن مكونات القيادة التحويلية في الجامعات التايلندية و الكشف عن أساليب تطوير القادة التحويليين كما يراها العاملون في هذه الجامعات. تكونت عينة الدراسة من (360) عضو هيئة تدريس وأكاديمي يعملون في (5) جامعات حكومية. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار (10) أفراد (5 رؤوساء جامعات، 5 نواب) لإجراء مقابلات نوعية، بينما استجاب باقي أفراد عينة الدراسة لاستبانة القيادة متعددة العوامل لباس وافوليو. وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائيا بينت النتائج أن مكونات القيادة التحويلية المتوفرة هي التأثير الإلهامي، ثم التحفيز الفكري، ثم التأثير المثالي، ثم العلاقات، وأخيرا فهم التغيير. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الدراسة.

وهدفت دراسة الخصاونة والعمري وأبو تينة Khasawneh, Omari & Abu- Tineh, (2012) الى الكشف عن درجة ممارسة مديري محافظة مدارس البلقاء ومديراتها لنموذج ليثوود وجانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي تلك المحافظة ومعلماتها. تكونت عينة الدراسة من 340 معلماً ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة استبانتها. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يمارسون نموذج ليثوود وجانتزي في القيادة التحويلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلميهم ومعلماتهم. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين المعلمين والمعلمات في تحديدهم لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية لصالح المعلمات. أما أثر المرحلة الدراسية فقد كان دالاً إحصائياً لصالح المدارس

الأساسية. كما توصلت الدراسة إلى أن المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرات القليلة والمتوسطة حددوا درجة ممارسة أعلى للقيادة التحويلية لمديريهم في مجالات القيادة التحويلية الستة من زملائهم من ذوي الخبرات الطويلة.

هدفت دراسة الرقاد وأبو دية (2013) إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك جامعة مؤتة، بواقع (288) قائداً و(773) عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (30%) واشتملت الدراسة على متغير مستقل هو درجة ممارسة القادة الأكاديميين القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الرسمية، ومتغير تابع هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، بالإضافة إلى متغير وسيط وهو مكان العمل. وتم تحليل بيانات الأداة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وكشفت نتائج الدراسة عن درجة توافر عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، ودرجة توافر متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

أجرى الكايد (1999) دراسة في الأردن هدفت إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية (اليرموك، الأردنية، التكنولوجيا، ومؤتة) وتهدف أيضا إلى الوقوف على أثر العوامل الشخصية المتمثلة بالجنس

والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والأجر الشهري، وكذلك أثر العوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي والعلاقات بين الأفراد والاستقلالية (الحرية) المتاحة لعضو هيئة التدريس والمعلومات المرتدة عن الأداء وتوفر فرص بديلة وكذلك الإقرار بالإنجاز، أثر كل ذلك على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (750) عضو هيئة تدريس يشكلون ما نسبته (35%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ (2181) عضوا في الجامعات أعلاه، وقد تم أخذ عينة طبقية من مجتمع الدراسة، وتم توزيع (1100) استبانة على أفراد العينة من الجامعات المذكورة، وقد استرد الباحث (410) استبانات صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت 37,3%. وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة.

كما تم استخراج اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي One way Anova. وبينت نتائج الدراسة أن استعداد أعضاء هيئة التدريس لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة كانت من أكبر مصادر الولاء التنظيمي نحو الجامعة. كما أن رضى أعضاء هيئة التدريس نحو النمط القيادي السائد في الجامعات الحكومية كان متوسطاً، في حين أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العلاقات بين الأفراد كانت متوسطة.

وبينت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس. ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للعمر حيث كانت هذه الفروقات لصالح الذين أعمارهم (51) سنة فأكثر. كما بينت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمدة العمل (الخبرة) حيث كانت هذه الفروقات لصالح الذين خبرتهم (12) سنة فأكثر. ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس نحو جامعاتهم تعزى لمكان

العمل (الجامعة) التي يعملون بها حيث كانت هذه الفروقات لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية.

وأجرى الخشالي (2003) دراسة في الأردن هدفت إلى التعرف على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالولاء التنظيمي، وتقديم التوصيات لزيادة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (204) عضو هيئة تدريس يدرسون في سبعة جامعات خاصة استجابوا لاستبانة تم إعدادها لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة كان متوسطا، ووجود علاقة سلبية بين النمط الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وبينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وعلاقة سلبية بين الراتب والولاء المستمر.

أجرى لن (Lin,2003) دراسة في تايوان هدفت إلى الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الكليات الجامعية المتوسطة حول نمط القيادة لدى رؤسائهم وأثره على ولائهم التنظيمي، حيث شارك في الدراسة هذه (1636) عضو هيئة تدريس وموظف من (22) كلية جامعية متوسطة، ووزعت ثلاث استبانات ذاتية ليجيب عليها المشاركون عبر البريد الالكتروني: إحداها عن النمط القيادي والثانية عن الولاء التنظيمي والثالثة عبارة عن سؤال مفتوح، وبعد معالجة البيانات توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في الكليات الجامعية المتوسطة في تايوان، هو نمط القيادي التحويلية. وأن أن مستويات الولاء التنظيمي في الكليات

الجامعية المتوسطة كانت متوسطة لديهم. وبينت الدراسة أن هناك أنماطاً قيادية معينة سادت في تلك المنظمات طبقا لمتغيرات مهمة مثل العمر، المؤهل، الحالة الاجتماعية والخلفية الثقافية للمشاركين، وان أن هناك اختلافات في الرضا الوظيفي لدى الموظفين، تعزى للخلفية الثقافية والحالة الاجتماعية لديهم. كما بينت الدراسة أن تصورات الموظفين حول نمط القيادة تؤشر إلى ارتباطه بعلاقة مهمة مع الولاء التنظيمي.

وأشار ميتقا (Mtegha,2004) في دراسته التي هدفت تعرف تصورات الأساتذة الجامعيين والقادة التربويين حول أنماط القيادة التربوية في المنظمات التعليمية العالية في مالاوي وأثرها على الولاء التنظيمي إلى أهمية وجود استراتيجيات إدارية مهمة وفعالة لا يمكن تجاوزها في مؤسسات التعليم العالي، إذ أن استمرارية وبقاء كثير من المنظمات يعتمد على ذلك. مما يعني وجوب وجود قيادة فعالة ورائدة في هذا الميدان، وقد أشارت الدراسة إلى العديد من النظريات الحديثة حول القيادة التربوية، التي انبثقت فعاليتها في إيجاد قيادات "مبشرة" استطاعت التعامل مع البيئة التعليمية والتحديات التي كانت تعاني منها. كما أشارت الدراسة إلى العديد من الدراسات التربوية حول القيادات التربوية في الدول النامية من حيث أنماط القيادة وأثرها على هذه المنظمات التربوية وعلى دورها في تعزيز الولاء التنظيمي الاستمراري لدى الأستاذ والموظف، وقد شارك في الدراسة (319) مدرساً جامعياً و(62) قائداً تربوياً وتم استخدام استبانة حول كل المتغيرات للمشاركين في الدراسة وقد خلصت الدراسة، إلى أقرار القادة التربويون بأن القيادة التربوية تُكتسب من خلال عدد من السلوكيات العملية والتطويرية التي تعمل على تعزيز الوضع التعليمي في المنظمات وتزيد من ولاء الموظف التنظيمي كونها تخلق مناخاً محدداً للعمل، وبينت الدراسة أن القيادات التربوية التي تركز على استخدام أنماط القيادة التقليدية هم الذين يركزوا على المهمات العملية في عملهم دون التركيز على العلاقات مع

الآخرين؛ مما يعني تدني معدلات الولاء التنظيمي وبالتالي يجب توظيف الأنماط المثيرة للدافعية والتي تراعي الاعتبارات الفردية للعاملين.

وسعت كوبرلي (Coberly,2004) للكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعات في كليات ومراكز البحوث الصناعية، وتم اخذ أعضاء هيئة التدريس في مركز التطوير الإداري في ولاية نورث كارولينا كحالة ممثلة حيث بلغ عددهم (82) عضو هيئة تدريس، وتم تطبيق لقياس العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.. وبعد أخذ البيانات وإجراءات المعالجات الإحصائية المناسبة تبين من خلال الدراسة أن الرضا الوظيفي عُد مؤشراً لمدى التزام الأستاذ الجامعي الوظيفي بشكل كبير وولائه لعمله ولجامعته، وبينت الدراسة أن كلا من الدوافع الذاتية والخارجية تلعب دوراً في معدل الرضا الوظيفي لدى الفرد وهذا يقوده للالتزام بعمله والارتباط به عاطفياً في المقام الأول.

وهدفت دراسة خليفات والملاحمة (2009) إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن .تكونت عينة الدراسة من (559) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة. استخدمت الدراسة مقياس ألن وماير للولاء التنظيمي المكونة من (20) فقرة بينما طور الباحثان أداة مكونة من (25) فقرة لقياس الرضا الوظيفي. أشارت نتائج الدارسة إلى وجود علاقة بينت الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن وان مستوى الولاء التنظيمي كان متوسطاً ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس للجامعات الخاصة في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس ، العمر، سنوات الخبرة في الجامعة ونوع الكلية .

وقامت شانون (Shannon, 2011) بإجراء دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى تعرف العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التمريض الجامعية. تكونت عينة الدراسة من (21) عضو هيئة تدريس (11 ذكور، 10 إناث) ممن يدرسون مساقات التمريض عن بعد في مناطق الغرب الأوسط الأمريكي، استجابوا لسؤال مفتوح عبر البريد الالكتروني حول العوامل المؤثرة في ولائهم التنظيمي لجامعاتهم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم عامل من عوامل الولاء التنظيمي كان استمرارية الحصول على المنافع المادية تلاه الأسلوب والهيكلية الإدارية للجامعة. كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في تحديد عوامل الولاء حيث كان الولاء المادي الأكثر شيوعاً لدى الذكور، بينما كان الولاء العاطفي أكثر شيوعا لدى الإناث.

وقام عرفان ومحمد (Irfan & Muhmmad, 2011) بدراسة في الباكستان هدفت إلى قياس درجة الولاء التنظيمي والالتزام لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في مدينة بيشاور. تكونت عينة الدراسة من (115) عضو هيئة تدريس(80 من الذكور، 35 من الإناث) يعملون في (9) جامعات خاصة في مدينة بيشاور. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبيان حول الولاء التنظيمي والالتزام لدى عينة الدراسة في ضوء العمر والجنس والمؤهل العلمي. وبعد معالجة البيانات إحصائيا أظهرت الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي والالتزام بالعمل كان متوسطا لدى أعضاء هيئة التدريس، ولكنه كان أعلى في المجمل عند الإناث منه عند الذكور، كما بينت الدراسة أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء والالتزام تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الدكتوراة مقابل حملة شهادة الماجستير والبكالوريوس، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير عمر عضو هيئة التدريس.

وقام غنيم (2012) بدراسة هدفت لتعرف إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية واثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، الكلية، الخبرة، العمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من 144 من أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. أجاب أفراد عينة الدراسة على استبانه مكونة من ثلاث أقسام قام بإعدادها الباحث حيث اشتمل القسم الأول على البيانات الشخصية حول أفراد عينة الدراسة بينما اشتمل القسم الثاني على مقياس الولاء التنظيمي المكون من (18) فقرة واشتمل الجزء الثالث من الاستبانة على مقياس الرضا الوظيفي المكون من (53) فقرة موزعة على ستة مجالات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كان مرتفعاً لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وبوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس، الرتبة الأكاديمية والكلية ووجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والكلية. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس .

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت اثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات.

أجرت لوو و دي-رن (Lo & De-run, 2010) دراسة في ماليزيا هدفت إلى الكشف عن مدى قدرة القيادة التحويلية على إحداث التغيير وتعزيز قيم الولاء لدى العاملين في الجامعات الماليزية. تكونت عينة الدراسة من (500) عضو هيئة تدريس يعملون في القطاع الجامعي الحكومي، استجاب منهم (458) (258 ذكور، 200 إناث) على أداة الدراسة المكونة من (50) فقرة موزعة على أبعاد القيادة التحويلية. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة بين

جميع أبعاد القيادة التحويلية وبين التزام عضو هيئة التدريس بالتغيير وولائه التنظيمي للعمل بعد إجراء التغيير. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة حول أهمية القيادة التحويلية لعضو هيئة التدريس والإداري تعزي لمتغيرات العمر والجنس والمؤهل العلمي ونوع الكلية.

وأجرى لوتون (Luton, 2010) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى تعرف أثر ممارسة القادة لنمط القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات إدارة الأعمال في جامعتي ستيرس وكابيلا في غرب الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (120) عضو هيئة تدريس وإداري في كليتي إدارة الأعمال منهم (45) إناث، استجابوا لاستبيان القيادة متعددة العوامل لباس وافوليو ومقياس الولاء التنظيمي الذي طوره ميدوي عام 1979 وتكون من (22) فقرة موزعة على أبعاد: الولاء المستمر والولاء العاطفي والالتزام. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة لنمط القيادة التحويلية جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباط دالة بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وبين الولاء المستمر والولاء العاطفي عند الذكور والولاء العاطفي والالتزام عن الإناث. كما بنيت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول دور القيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة وونج وأووه وكاوترايت وكولبرت (Wong, Oh, Coutright & Colbert, 2011) التي أجريت في الولايات المتحدة إلى إجراء تحليل شامل للأدبيات والدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية ودورها في كل من الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين والإداريين في مؤسسات التعليم. ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل (113) دراسة تشمل (117) عينة متنوعة أجريت على قطاعات التعليم من المرحلة الأساسية وحتى الجامعية. وقد

شمل التحليل المنهجية والنتائج وتوصيات الدراسات. وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام منهجية التحليل النوعي بينت النتائج وجود اتفاق على أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة توسع مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات وتنفيذها داخل المنظمات التربوية وبالتالي يتحقق لديهم الرضا والالتزام التنظيمي المؤدي إلى الولاء التام للعمل. وبينت الدراسة أن تركيز القيادة على الاعتبار الفردي وعلى روح العمل كفريق تدفع الجميع للعمل لصالح المنظمة ككل وبالتالي يكون انتمائهم وولائهم متناغماً ويحقق المصلحة العامة.

وقام صديقي وبايهي (Sadeghi & Pihie, 2012) بإجراء دراسة في ماليزيا هدفت إلى تعرف أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (298) عضو هيئة تدريس ذكور يعملون في ثلاثة جامعات حكومية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي طورها باس وأفوليو، حيث تكونت من (45) فقرة موزعة على أبعاد القيادة التحويلية، وتم إضافة فقرات لبعد الولاء والالتزام التنظيمي. وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا بينت الدراسة أن تصورات أعضاء هيئة التدريس تشير إلى استخدام أشكال مختلطة من القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية والقيادة الفوضوية في جامعاتهم. كما بين أعضاء هيئة التدريس أن ممارسة القيادة التحويلية دون غيرها من الأنماط يزيد من ولائهم التنظيمي بسبب توفر المثالية والتحفيز والاعتبار الفردي للفرد والتي تنعكس على الولاء الاستمراري والعاطفي.

وهدفت دراسة نور الدين (Nordin, 2012) إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وأثرهما على استعداد مؤسسات التعليم العالي للتغيير في الجامعات الماليزية. تكونت عينة الدراسة من (199) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الحكومية والخاصة في ماليزيا. استخدمت الدراسة الاستبانة

في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات القيادية بين أعضاء هيئة التدريس وبين الالتزام التنظيمّي وان هناك اثـر توسـطي ذو دلالـة إحصائية للالتزام التنظيمي العاطفي على العلاقة بين القيادة التحويلية وبين استعداد مؤسـسات التعليم العالي في ماليزيا نحو التغيير .

وأجرى ساني ومهراني (Sani & Mahrani, 2012) دراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية ، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مالك إبراهيم الإسلامية في اندونيسيا. تكونت عينة الدراسة من (333) عضو هيئة تدريس من العاملين في هذه الجامعة للسنة الجامعية (2010-2012) . استخدمت الدراسة مقياس القيادة التحويلية، مقياس الالتزام التنظيمي، مقياس الأداء التنظيمي ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية والتي طورها الباحثان لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام الانحدار المتعدد وتحليل المسار في عملية تحليل البيانات. أشارت النتائج إلى إن مستوى استخدام القيادة التحويلية في الجامعة تراوح بين منخفض إلى متوسط حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدراسة اثر ايجابي لسلوكيات القيادة التحويلية على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات . أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والقيادة التحويلية وبين بعض سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل الأداء التنظيمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات .

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات سلوك القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات والتي أجريت على المدارس يتضح ندرة الدراسات السابقة العربية التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء

التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، في حين تناولت الدراسات الأجنبية التي اطلعت عليها الباحثة بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في الجامعات الحكومية أو ضمن متغير الجنس ومنها دراسة لوو و دي –رن (Lo & De-run, 2010) ودراسة لوتون (Lutton, 2010) ودراسة نور الدين (Nordin, 2012). لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات العربية في أنها تتناول القيادة التحويلية وعلاقتها بهذا المتغير لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة. وتتضمن الدراسة الحالية مجموعة من المتغيرات مثل الجنس، المسمى الوظيفي، الكليات، الخبرة.

وأشارت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين سلوك القيادة التحويلية وكثير من المتغيرات داخل المنظمات التربوية مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والظروف التنظيمية، ونمط الشخصية، والمناخ ومنها دراسة ميتقا (Mtgha, 2004) ودراسة كوبرلي (Coberly, 2004) ودراسة المومني والطحاينة (2006) ودراسة غنيم (2012) وغيرها.

أما الدراسة الحالية فتتميز عن الدراسات السابقة بتناول موضوع القيادة التحويلية. من جانب درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة مثل دراسة المومني والطحاينة (2006) ودراسة خلف(2010) ودراسة الرقب(2010) في تحديد مشكلة الدراسة، وتحديد موقعها من موقع الدراسة الحالية وفي تفسير نتائج الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها وأدواتها، وإجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة، كما يتناول الإجراءات والطرق الإحصائية التي استخدمت في عرض وتحليل نتائجها.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتوزيع استبانات على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، للتعرف على تصورات القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية (جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة) والخاصة (جامعة إربد الأهلية، وجامعة الزرقاء الأهلية) للعام الأكاديمي (2013/2012) والبالغ عددهم (3000) عضو هيئة تدريس وإداري (2850 عضو هيئة تدريس، و150 إدارياً) (وزارة التعليم العالي لعام 2013).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (356) فرداً، منهم (277 عضو هيئة تدريس بنسبة 9.7%، و79 إدارياً بنسبة 52.6%)، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية العنقودية البسيطة. والجدول(1) يبين توزع أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على أداة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

جدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على أداة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	290	%81.5
	أنثى	66	%18.5
	المجموع	356	%100
المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريس	277	%77.8
	إداري	79	%22.2
	المجموع	356	%100
الكليات	علمية	194	%54.5
	إنسانية	162	45.5
	المجموع	356	%100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	84	%23.6
	5سنوات – 10 سنوات	93	%26.1
	أكثر من 10 سنوات	179	%50.3
	المجموع	356	%100
نوع الجامعة	حكومية	252	%70.8
	خاصة	104	%29.2
	المجموع	**356**	**%100**

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة استبانة بعد العودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية مثل دراسات (الهلالي، 2001) (المومني والطحاينة، 2006) (Gittens, 2009) والدراسات ذات الصلة بالولاء التنظيمي مثل دراسات (Mtegha, 2004) (خليفات والملاحمة، 2009). وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، شمل الجزء الأول المعلومات الديمغرافية المتعلقة بالمستجيبين، أما الجزء الثاني لقياس القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة فتكون من (34) فقرة، موزعة على

المجالات الخمسة التالية: تكوين الرؤية، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، وبناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي. أما الجزء الثالث فتكون من (20) فقرة لقياس الولاء التنظيمي (الملحق رقم، 1)، واستخدم التدريج الخماسي(كبيرة جداً وأعطيت 5 درجات، وكبيرة وأعطيت 4 درجات، ومتوسطة وأعطيت 3 درجات، وقليلة وأعطيت درجتان، وقليلة جداً وأعطيت درجة واحدة).

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الأداة وذلك بعرض المسودة الأولية للأداة على (14) محكماً من المتخصصين في قسم الإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم في جامعات اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة الزرقاء الأهلية ، (الملحق رقم 2) وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم عن مدى وضوح فقرات الأداة بنائياً، ومدى صلاحية كل فقرة من فقرات الأداة في قياس ما وضعت لقياسه، ومدى انتماء كل فقرة للمجال الخاص بها، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات. كما طلب أيضًا من المحكمين إدخال أي تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو حذف بعضها أو الإضافة إليها. وقد حظيت الأداة بموافقة المحكمين بجميع فقراتهما مع حذف الفقرة الخامسة من المجال الأول (هناك رؤيا مشتركة بين القائد والمرؤوسين لانجاز المهام)، وحذف الفقرة السادسة من المجال الأول (يعمل القائد على نشر الأهداف المشتركة المتضمنة في الرؤية أثناء العمل). وقام المحكمون بتعديل صياغة بعض الفقرات حيث تم تقسيم الفقرة الثالثة من المجال الأول (يراعي القائد ظروف البيئة الداخلية والخارجية للجامعة أثناء إيصال الرؤية للمرؤوسين) إلى فقرتين، وتعديل الفقرة السابعة من المجال الثاني لتصبح (يمتلك القائد الاكاديمي خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بروية)، واستبدال الفقرة العاشرة من استبانة الولاء التنظيمي لتصبح (أحرص على سمعة الجامعة والدفاع عنها)، وتصحيح الأخطاء الإملائية

والنحوية ومثال ذلك تعديل الفقرة الأولى من استبانة الولاء التنظيمي لتصبح (أبذل مزيداً من الجهد لمساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها)، واستبدال كلمة (صداعة) في الفقرة السادسة عشرة من استبانة الولاء التنظيمي لتصبح (صداقة). وقد أصبحت أداة الدراسة مكونة بصورتها النهائية من(52) فقرة. (الملحق رقم 3) وبذلك اعتبرت أداة الدراسة صالحة للتطبيق.

لتفسير استجابات عينة الدراسة اعتمدت الباحثة المعيار الإحصائي الآتي لتفسير استجابات أفراد الدراسة (الخشالي، 2003)، (جبران، 2011) كما يأتي:

- 1.00 –1.49 بدرجة قليلة جداً.
- 1.50–2.49 بدرجة قليلة.
- 2.50–3.49 بدرجة متوسطة.
- 3.50–4.49 بدرجة كبيرة.
- 4.50–5.00 بدرجة كبيرة جداً.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق من ذلك بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) عضو هيئة تدريس وإداري، وحُسب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، حيث بلغ معامل ثبات بيرسون (0.92).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل وكانت ما بين (0.87– 0.94) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
تكوين الرؤية	0.87	0.89
التأثير المثالي	0.89	0.91
التحفيز الفكري	0.91	0.90
بناء المناخ الجامعي	0.92	0.88
الاعتبار الفردي	0.94	0.80
القيادة التحويلية ككل	0.90	0.93
الولاء التنظيمي ككل	0.92	

إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بالخطوات التالية في إجراء دراستها:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد تحكيمها.
2. التحقق من معاملي الصدق والثبات لأداة الدراسة.
3. تم أخذ خطاب تسهيل مهمة من جامعة اليرموك موجه إلى الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة لتسهيل مهمة الباحثة (الملحق رقم 4).
4. تمت زيارة الجامعات وتوزيع (600) استبانة واسترجاع (365) استبانة صالحة للتحليل.
5. تم جمع الاستبيانات من أفراد العينة وترميزها، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة :

- **الجنس:** وله فئتان (ذكر، أنثى).
- **المسمى الوظيفي** وله فئتان (عضو هيئة تدريس، إداري).
- **الكليات** ولها فئتان (علمية، إنسانية).
- **الخبرة** ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات،5 سنوات- 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- **نوع الجامعة** ولها فئتان (حكومية، خاصة).

ثانياً- المتغير التابع

- تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية.
- الولاء التنظيمي.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمت معالجة البيانات التي جُمعت، وقد استخدم في تطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.

2- المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحاور)، والمتوسط الحسابي العام لكل مجال أو للأداة ككل.

3- تحليل التباين الخماسي المتعدد لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة على مجالات تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية.

4- المقارنات البعدية بطريقة شيفية لأثر الخبرة

5- معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الأداة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي تهدف إلى التعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي واختلاف ذلك تبعاً لعدد من المتغيرات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: "ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	التأثير المثالي	3.94	.99	كبيرة
2	1	تكوين الرؤية	3.92	.95	كبيرة
3	5	الاعتبار الفردي	3.82	.94	كبيرة
4	4	بناء المناخ الجامعي	3.79	.85	كبيرة
5	3	التحفيز الفكري	3.77	.86	كبيرة
		القيادة التحويلية ككل	3.85	.87	كبيرة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.77-3.94)، حيث جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.94)، تلاه مجال تكوين

الرؤيا بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، ثم مجال الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، ثم مجال بناء المناخ الجامعي بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، بينما جاء مجال التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.85).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

1.مجال تكوين الرؤية

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تكوين الرؤية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يشجع القائد مرؤوسيه على ابتكار أفكار جديدة.	4.12	1.08	كبيرة
2	3	يراعي القائد ظروف البيئة الداخلية للجامعة أثناء إيصال الرؤية للمرؤوسين.	3.95	1.03	كبيرة
3	6	يمتلك القائد الأكاديمي خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة وروية.	3.94	1.05	كبيرة
4	2	يستثمر القائد الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية العامة للجامعة للأطراف المعنية.	3.90	.98	كبيرة
5	5	يراعي القائد ظروف البيئة الخارجية للجامعة أثناء إيصال الرؤية للمرؤوسين.	3.84	1.07	كبيرة
6	4	يأخذ القائد بعين الاعتبار حاجات العاملين عند إعداد الرؤية المستقبلية للجامعة.	3.78	1.10	كبيرة
		تكوين الرؤية	3.92	.95	كبيرة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.78– 4.12)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يشجع القائد مرؤوسيه على ابتكار أفكار جديدة" في

المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.12)، تبعها الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يراعي القائد ظروف البيئة الداخلية للجامعة أثناء إيصال الرؤية للمرؤوسين" وبمتوسط حسابي بلغ (3.95). وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على " يراعي القائد ظروف البيئة الخارجية للجامعة أثناء إيصال الرؤية للمرؤوسين" في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "يأخذ القائد بعين الاعتبار حاجات العاملين عند إعداد الرؤية المستقبلية للجامعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.78). وبلغ المتوسط الحسابي لتكوين الرؤية ككل (3.92).

2.مجال التأثير المثالي

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التأثير المثالي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	يعمل القائد الأكاديمي بصفته قدوة ونموذجا يحتذى به.	4.13	1.07	كبيرة
2	8	يمارس القائد الأكاديمي عمله بشكل يجعل المرؤوسين فخورين بالعمل معه.	3.93	1.08	كبيرة
3	12	يمارس القائد الأكاديمي سلوكاً إدارياً يدل على تميز أسلوبه ونمطه الأكاديمي	3.92	1.06	كبيرة
4	10	يحرص القائد الأكاديمي على الوضوح في سلوكه وممارساته	3.90	1.06	كبيرة
5	7	يمارس القائد الأكاديمي سلوكيات تدفع المرؤوسين للثقة بقيادته.	3.89	1.09	كبيرة
6	9	يعد القائد الأكاديمي مصدر إلهام حقيقي في الجامعة، عبر تعزيز روح الانتماء لدى المرؤوسين.	3.86	1.16	كبيرة
		التأثير المثالي	3.94	.99	كبيرة

يبين الجدول (5) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مـــابين (3.86- 4.13)، حيـــث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على " يعمل القائد الأكاديمي بصفته قدوة ونموذجا يحتذى به" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.13)، تبعها الفقرة (8) والتي تنص على " يمـــارس القائد الأكاديمي عمله بشكل يجعل المرؤوسين فخورين بالعمل معه" وبمتوســـط حـــسابي بلـــغ (3.93)، في حين جاءت الفقرة (7) والتي تنص على " يمارس القائد الأكاديمي سلوكيات تـــدفع المرؤوسين للثقة بقيادته" في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "يعد القائد الأكاديمي مصدر إلهام حقيقي في الجامعة، عبر تعزيز روح الانتمـــاء لدى المرؤوسين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.86). وبلغ المتوسط الحسابي للتأثير المثالي ككل (3.94).

3.مجال التحفيز الفكري

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز الفكري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	يشجع القائد الأكاديمي المرؤوسين على التعبير عن آرائهم مهما كانت.	3.94	1.09	كبيرة
2	14	يتبع القائد الأكاديمي الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	3.87	1.11	كبيرة
3	15	يقدم القائد الأكاديمي أفكاراً جديدة للجامعة.	3.76	.95	كبيرة
4	18	يتجنب القائد الأكاديمي النقد في حالة حدوث أخطاء .	3.72	.86	كبيرة
5	16	يوفر القائد الأكاديمي فرصاً للنمو المهني خلال اجتماعاته مع العاملين.	3.66	.96	كبيرة
6	17	يهتم القائد الأكاديمي بإعداد قيادات الصف الثاني.	3.64	1.02	كبيرة
		التحفيز الفكري	3.77	.86	كبيرة

يبين الجدول (6) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.64- 3.94)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يشجع القائد الأكاديمي المرؤوسين على التعبير عن

آرائهم مهما كانت" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، تبعها الفقرة (14) والتي تنص على " يتبع القائد الأكاديمي الأسلوب العلمي في حل المشكلات" وبمتوسط حسابي بلغ (3.87). وجاءت الفقرة (16) والتي تنص على " يوفر القائد الأكاديمي فرصاً للنمو المهني خلال اجتماعاته مع العاملين: في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، بينما جاءت الفقرة رقم (17) ونصها "يهتم القائد الأكاديمي بإعداد قيادات الصف الثاني" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64). وبلغ المتوسط الحسابي للتحفيز الفكري ككل (3.77).

4.مجال بناء المناخ الجامعي

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال بناء المناخ الجامعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	22	يحفز القائد الأكاديمي المرؤوسين على تطوير العمل.	4.03	.99	كبيرة
2	19	يعزز القائد الأكاديمي مبدأ الزمالة بينه وبين المرؤوسين.	3.90	.90	كبيرة
3	21	يشجع القائد الأكاديمي روح العمل الجماعي بين المرؤوسين.	3.76	.96	كبيرة
4	23	يشارك القائد الأكاديمي المرؤوسين في عمليات تقويم العمل.	3.70	1.02	كبيرة
5	20	يضع القائد الأكاديمي رموزاً خاصة لتسهيل الاتصال.	3.69	.93	كبيرة
6	24	يشرك القائد الأكاديمي المرؤوسين في بناء ثقافة العمل في الجامعة.	3.68	1.06	كبيرة
		بناء المناخ الجامعي	3.79	.85	كبيرة

يبين الجدول (7) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.68- 4.03)، حيث جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يحفز القائد الأكاديمي المرؤوسين على تطوير العمل"

في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وجاءت الفقرة (19) والتي تنص على " يعزز القائد الأكاديمي مبدأ الزمالة بينه وبين المرؤوسين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.90). وجاءت الفقرة (20) والتي تنص على " يضع القائد الأكاديمي رموزاً خاصة لتسهيل الاتصال" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، بينما جاءت الفقرة رقم (24) ونصها "يشرك القائد الأكاديمي المرؤوسين في بناء ثقافة العمل في الجامعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68). وبلغ المتوسط الحسابي لبناء المناخ الجامعي ككل (3.79).

4.مجال الاعتبار الفردي

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاعتبار الفردي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	27	يسهل الوصول للقائد الأكاديمي عند الحاجة له.	3.97	.93	كبيرة
2	30	يصغي القائد الأكاديمي بانتباه لمن يتحدث له من المرؤوسين.	3.89	1.02	كبيرة
3	31	يحرص القائد الأكاديمي على إيصال أفكاره إلى العاملين بوضوح.	3.86	1.02	كبيرة
4	29	يشعر القائد الأكاديمي مرؤوسيه بالتقدير عندما يؤدون عملاً جيداً	3.83	1.07	كبيرة
5	26	يوكل القائد الأكاديمي المهام للمرؤوسين وفقاً لمقدراتهم.	3.82	1.11	كبيرة
6	32	يحرص القائد الأكاديمي على بناء مناخ داخل الجامعة يتصف بالثقة .	3.78	1.15	كبيرة
7	28	يعمل القائد الأكاديمي على التوفيق بين أهداف الجامعة وأهداف المرؤوسين	3.77	1.05	كبيرة
8	25	يحرص القائد الأكاديمي على تدريب وتعليم المرؤوسين لتطوير أدائهم.	3.64	1.12	كبيرة
		الاعتبار الفردي	3.82	.94	كبيرة

يبين الجدول (8) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.64– 3.97)، حيث جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على "يسهل الوصول للقائد الأكاديمي عند الحاجة له" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وجاءت الفقرة (30) والتي تنص على " يصغي القائد الأكاديمي بانتباه لمن يتحدث له من المرؤوسين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، بينما جاءت الفقرة (28) والتي تنص على " يعمل القائد الأكاديمي على التوفيق بين أهداف الجامعة وأهداف المرؤوسين" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، و جاءت الفقرة رقم (25) ونصها "يحرص القائد الأكاديمي على تدريب وتعليم المرؤوسين لتطوير أدائهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64). وبلغ المتوسط الحسابي للاعتبار الفردي ككل (3.82).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة

			تكوين الرؤية	التأثير المثالي	التحفيز الفكري	بناء المناخ الجامعي	الاعتبار الفردي	القيادة التحويلية
الجنس	ذكر	س	3.94	3.96	3.78	3.80	3.83	3.86
		ع	.96	.97	.85	.81	.92	.85
	أنثى	س	3.85	3.84	3.70	3.74	3.79	3.79
		ع	.88	1.10	.93	1.01	1.02	.94
المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريس	س	3.96	3.98	3.79	3.79	3.83	3.87
		ع	.96	1.01	.84	.84	.93	.86
	إداري	س	3.79	3.79	3.66	3.79	3.78	3.76
		ع	.89	.93	.94	.91	.95	.87
الكليات	علمية	س	4.23	4.24	3.97	3.95	3.96	4.06
		ع	.84	.85	.69	.70	.85	.73
	إنسانية	س	3.56	3.57	3.53	3.60	3.65	3.59
		ع	.94	1.04	.99	.97	1.00	.95
الخبرة	أقل من 5 سنوات	س	3.83	3.84	3.79	3.83	3.85	3.83
		ع	.83	.90	.75	.85	.93	.80
	5سنوات – 10 سنوات	س	3.92	3.95	3.85	3.92	3.96	3.92
		ع	.79	.84	.83	.69	.78	.72
	أكثر من 10 سنوات	س	3.97	3.98	3.71	3.70	3.73	3.81
		ع	1.07	1.11	.93	.92	1.01	.96
نوع الجامعة	حكومية	س	4.08	4.07	3.88	3.88	3.90	3.96
		ع	.906	.925	.828	.775	.872	.808
	خاصة	س	3.53	3.63	3.50	3.56	3.62	3.57
		ع	.931	1.086	.895	.983	1.052	.941

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية بسبب اختلاف فئات متغيرات حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي المتعدد على المجالات جدول (10) وتحليل التباين الخماسي للأداة ككل جدول (11).

جدول (10)

تحليل التباين الخماسي المتعدد لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة على مجالات تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	تكوين الرؤية	.581	1	.581	.76	.38
هوتلنج=.006	التأثير المثالي	.127	1	.127	.14	.70
ح=.843	التحفيز الفكري	.068	1	.068	.10	.75
	بناء المناخ الجامعي	.007	1	.007	.01	.91
	الاعتبار الفردي	.063	1	.063	.07	.78
المسمى الوظيفي	تكوين الرؤية	.000	1	.000	.00	.98
هوتلنج=.025	التأثير المثالي	.002	1	.002	.00	.96
ح=.133	التحفيز الفكري	.011	1	.011	.01	.89
	بناء المناخ الجامعي	.697	1	.697	1.03	.31
	الاعتبار الفردي	.084	1	.084	.10	.75
الكليات	تكوين الرؤية	26.439	1	26.439	34.59	.00
هوتلنج=.165	التأثير المثالي	28.702	1	28.702	32.79	.00
ح=.000	التحفيز الفكري	11.003	1	11.003	16.05	.00
	بناء المناخ الجامعي	8.587	1	8.587	12.70	.00
	الاعتبار الفردي	5.883	1	5.883	7.00	.00
الخبرة	تكوين الرؤية	.283	2	.142	.18	.83
ويلكس=.902	التأثير المثالي	.599	2	.299	.34	.71
ح=.000	التحفيز الفكري	3.721	2	1.861	2.71	.06
	بناء المناخ الجامعي	6.211	2	3.106	4.59	.01
	الاعتبار الفردي	5.663	2	2.832	3.37	.03

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
نوع الجامعة	تكوين الرؤية	10.429	1	10.429	13.64	.00
هوتلنج=.064	التأثير المثالي	4.681	1	4.681	5.34	.02
ح=.001	التحفيز الفكري	6.915	1	6.915	10.08	.00
	بناء المناخ الجامعي	5.345	1	5.345	7.90	.00
	الاعتبار الفردي	4.814	1	4.814	5.72	.01
الخطأ	تكوين الرؤية	266.695	349	.764		
	التأثير المثالي	305.494	349	.875		
	التحفيز الفكري	239.231	349	.685		
	بناء المناخ الجامعي	235.917	349	.676		
	الاعتبار الفردي	293.277	349	.840		
الكلي	تكوين الرؤية	317.683	355			
	التأثير المثالي	350.696	355			
	التحفيز الفكري	265.498	355			
	بناء المناخ الجامعي	257.937	355			
	الاعتبار الفردي	310.932	355			

يتبين من الجدول (10) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الكليات في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة في مجالي بناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (12). بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيا في باقي المجالات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

جدول (11)

تحليل التباين الخماسي لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة على تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.114	1	.114	.16	.68
المسمى الوظيفي	.039	1	.039	.05	.81
الكليات	14.036	1	14.036	20.55	.00
الخبرة	2.440	2	1.220	1.78	.16
نوع الجامعة	6.182	1	6.182	9.05	.00
الخطأ	238.278	349	.683		
الكلي	266.307	355			

يتبين من الجدول (11) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.16 وبدلالة إحصائية بلغت 0.68.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 0.05 وبدلالة إحصائية بلغت 0.81.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر الكليات، حيث بلغت قيمة ف 20.55 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000. وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 1.78 وبدلالة إحصائية بلغت 0.16.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر نوع الجامعة، حيث بلغت قيمة ف 9.05 وبدلالة إحصائية بلغت 0.00، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

جدول (12)

المقارنات البعدية بطريقة شيفية لأثر الخبرة

		المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5- 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
بناء المناخ الجامعي	أقل من 5 سنوات	3.83			
	5سنوات – 10 سنوات	3.92	.09		
	أكثر من 10 سنوات	3.70	.13	*.22	
الاعتبار الفردي	أقل من 5 سنوات	3.85			
	5سنوات – 10 سنوات	3.96	.10		
	أكثر من 10 سنوات	3.73	.12	*.22	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئتي الخبرة 5 سنوات – 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 5سنوات – 10 سنوات قي مجالي بناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على: "ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية لدور القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي لديهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات/ للقيادة التحويلية في جامعتي دور في تعزيز الولاء التنظيمي من حيث:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	أسعى لعكس صورة جيدة عن جامعتي في المؤتمرات والندوات.	4.38	.72	كبيرة
2	14	كنت محقاً للعمل بهذه الجامعة.	4.37	.93	كبيرة
3	17	أولي مصلحة الجامعة الأولوية على مصالحي الشخصية.	4.29	.83	كبيرة
4	16	تتوفر لي فرص تكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل مما يشجعني على البقاء في الجامعة.	4.28	.89	كبيرة
5	1	أبذل مزيداً من الجهد لمساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها	4.24	.84	كبيرة
5	19	أشعر بأن الجامعة تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب ترك العمل فيها.	4.24	.97	كبيرة
7	2	تستحق الجامعة مني التقدير والاحترام.	4.21	.79	كبيرة
7	3	أشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي لجامعتي	4.21	.85	كبيرة
7	20	أشعر أن مشكلات الجامعة هي جزء من مشاكلي الشخصية.	4.21	.98	كبيرة
10	10	أحرص على سمعة الجامعة وأدافع عنها.	4.19	.89	كبيرة
10	18	أرفض ترك عملي في الجامعة لصالح جامعة أخرى.	4.19	1.08	كبيرة
12	13	أتميز بانتمائي وعملي في الجامعة.	4.17	.94	كبيرة
13	12	يهمني كثيراً مصير هذه الجامعة.	4.13	.93	كبيرة
14	5	تتشابه القيم التي أؤمن بها مع قيم الجامعة.	4.03	.94	كبيرة
15	4	أقوم بأي عمل لكي احتفظ بعملي في هذه الجامعة	4.00	.90	كبيرة
16	11	أضحي بأية مزايا أضافية في سبيل الجامعة	3.97	.98	كبيرة
17	9	تغير ظروفي الحالية لن يدفعني لترك جامعتي.	3.87	1.02	كبيرة
18	8	تجعلني جامعتي أقدم أفضل ما عندي طواعية.	3.84	1.00	كبيرة
19	7	لست مستعداً لترك جامعتي	3.82	1.06	كبيرة
20	6	ترضيني الخدمات التي تقدمها جامعتي لي.	3.81	1.04	كبيرة
		الولاء التنظيمي ككل	4.12	.68	كبيرة

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.81- 4.38)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "أسعى لعكس صورة جيدة عن جامعتي في المؤتمرات والندوات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.38)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (14) ونصها "كنت محقاً للعمل بهذه الجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) ونصها "أُولي مصلحة الجامعة الأولوية على مصالحي الشخصية" بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "ترضيني الخدمات التي تقدمها جامعتي لي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81). وبلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي ككل (4.12).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول ولائهم التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول ولائهم التنظيمي حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة، والجدول أدناه يبين ذلك .

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول ولائهم التنظيمي حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	4.14	.67	290
	أنثى	4.05	.73	66
المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريس	4.16	.63	277
	إداري	4.00	.84	79
الكليات	علمية	4.21	.63	194
	إنسانية	4.02	.73	162
الخبرة	أقل من 5 سنوات	4.10	.70	84
	5سنوات – 10 سنوات	4.16	.63	93
	أكثر من 10 سنوات	4.11	.70	179
نوع الجامعة	حكومية	4.21	.615	252
	خاصة	3.91	.785	104

يبين الجدول (14) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول ولائهم التنظيمي بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي جدول (15).

جدول رقم (15)

تحليل التباين الخماسي لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة على تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول ولائهم التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.002	1	.002	.005	.946
المسمى الوظيفي	.837	1	.837	1.878	.171
الكليات	.896	1	.896	2.011	.157
الخبرة	.662	2	.331	.743	.476
نوع الجامعة	5.166	1	5.166	11.600	.001
الخطأ	155.440	349	.445		
الكلي	164.949	355			

يتبين من الجدول (15) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.005 وبدلالة إحصائية بلغت 0.946.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 1.878 وبدلالة إحصائية بلغت 0.171.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الكليات، حيث بلغت قيمة ف 2.011 وبدلالة إحصائية بلغت 0.157.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.743 وبدلالة إحصائية بلغت 0.476.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر نوع الجامعة، حيث بلغت قيمة ف 11.600 وبدلالة إحصائية بلغت 0.001. وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

ملخص لأهم نتائج الدراسة

- تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية مابين (3.77-3.94)، حيث جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.94) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.85) وبدرجة تقدير كبيرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس والمسمى الوظيفي في جميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الكليات في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة في مجالي بناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي حيث كانت الفروق بين فئتي الخبرة 5سنوات – 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 5سنوات – 10 سنوات ، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيا في باقي المجالات. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع المجالات
- وجود أثر دال بدرجة كبيرة للقيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (3.81- 4.38).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول ولائهم التنظيمي تعزى لأثر الجنس والمسمى الوظيفي والكليات وسنوات الخبرة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر نوع الجامعة، حيث بلغت قيمة ف 11.600 وبدلالة إحصائية بلغت 0.001. وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يتضمن مجموعة من التوصيات التي تم اقتراحها في ضوء النتائج. وقد اشتملت هذه الدراسة على أربعة أسئلة وتسهيلاً في مناقشة النتائج فقد تم مناقشة كل سؤال على حدة، وفيما يلي عرضاً لمناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: " ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية؟".

بينت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية تراوحت ما بين (3.77-3.94)، حيث جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.94) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.85) وبدرجة تقدير كبيرة. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن القادة في الجامعات يتسمون بالشخصية القوية والتأثير الايجابي، إضافة إلى تأهيلهم العلمي والمهني، والكفايات القيادية التي تم امتلاكها نتيجة الخبرة بالعمل الجامعي، وهذا يجعلهم قادرين على التأثير في مرؤوسيهم، وفرض احترامهم عليهم، وتبادل الثقة فيما بينهم. وفيما يتعلق بمجال التحفيز الفكري ورغم أنه جاء بالمرتبة الأخيرة إلا أنه حاز درجة تقدير كبيرة من قبل المستجيبين، وهذا يعبر عن قدرة القادة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية على دفع مرؤوسيهم للعمل وتحفيزهم فكرياً بجعلهم يتصدون للمشكلات التي تعترض عملهم بطريقة إبداعية، وتدريبهم على مواجهة الصعوبات بوصفها

مشكلات تحتاج إلى الحل، كما أن القادة يدعمون كل الطرق الإبداعية في انجاز العمل؛ إذ يهتم القائد بإثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم. وهي تشكل عملية اجتماعية مستمرة تمارس دوراً متميزاً في جماعة تتضمن علاقات متبادلة بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير، ولكي يكون التأثير الذي يمارسه الفرد على الآخرين تأثيراً قيادياً تحويلياً، ينبغي أن يتوافر فيه قدر معقول من الاستمرارية، والاستقرار، والتعاطف، وتبادل الأفكار والاستماع لحاجات المرؤوسين وتلبيتها، فالقائد هو من تربطه بالآخرين علاقات تفاعل متكررة ويستطيع أن يحتفظ بمركزه ويمارس نوعاً من السلوك يرتبط بمركزه الذي يشغله، وهذا عن طريق قبول مرؤوسيه لقيادته وتأثيره المثالي فيهم (عبد الدايم، 2000).

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الهلالي (2001) التي أشارت أن كل عمداء الكليات تحويليون في أنماطهم القيادية، لأن ادراكاتهم تشير إلى أنهم يتصرفون بطرق شتى تسعى إلى نقل وتحويل بيئات العمل للتوفيق بين المثل والطموحات والأهداف الخاصة بهم وبمرؤوسيهم من خلال سلوك القيادة التحويلية المتمركزة حول مجال (الاستثارة العقلية). وكان رؤساء الأقسام تحويليين أكثر من كونهم إجرائيين في أنماطهم القيادة، وكان مجال الجاذبية الشخصية (الكاريزما) هو السلوك القيادي المستخدم بشكل أكبر . كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الهلالي(2001) التي بينت أن الكاريزما هي من أهم مهارات القائد التحويلي المطلوبة لتحقيق الأهداف المتوخاة من العمل.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة السهلي (2009) التي أشارت أن التأثير القيادي للقادة الأكاديميين على أعضاء هيئة التدريس كان متوسطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات إعداد المعلمين في السعودية وكانت درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة العينة والبيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها.

وفيما يتعلق بباقي أبعاد القيادة التحويلية، فقد جاء بُعد تكوين الرؤية في المرتبة الثانية، تلاه بُعد الاعتبار الفردي في المرتبة الثالثة، ثم بُعد بناء المناخ الجامعي في المرتبة الرابعة. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك اتجاهاً عاماً لكل من يمارس سلوك القيادة التحويلية ويسعى لتطوير مرؤوسيه ودفعهم للعمل ويمتلك رؤية شاملة للعمل والقيادة، وأجندة عمل تشمل وضع الأهداف الواجب تحقيقها وأساليب تحقيقها و كيفية تشكيل رؤية للعمل ينقلها لمرؤوسيه، هذا إلى جانب الاهتمام بالاعتبارات الفردية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين عبر الانتباه لمشاعرهم، ومراعاة ظروفهم، وتوجيههم وتقديم النصح لهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة؟".

بينت نتيجة السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الجنس والمسمى الوظيفي في جميع المجالات. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة الإدارة الجامعية التي تتسم بالمنافسة وتشجيع القياديين من ذكور وإناث على ممارسة القيادة التحويلية وهذا يعني أن مستوى العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه لا تتأثر بجنس القائد بل بطبيعة

الممارسة القيادية إضافة إلى مستوى الاتصال أو الممارسات الديمقراطية والتشاركية التي يقوم بها القادة مع مرؤوسيهم لا تترك أثراً للجنس عليهم. ولعل هناك أدواراً للقادة في بناء علاقات إنسانية قائمة على الود والتقدير والاحترام، مما يساهم في ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى الجنسين على حد سواء.

وتتفق نتيجة السؤال الثاني مع نتيجة دراسة جيتنز (Gittens, 2009) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين والإداريين لدور القائد الأكاديمي التحويلي أثناء ممارسته لأعماله في ضوء متغير الجنس. بينما تختلف نتيجة هذا السؤال عن نتيجة دراسة جودة (Judeh, 2010) التي بينت وجود فروق دالة إحصائيا في سلوكيات القائد التحويلي تبعاً لمتغير الجنس حيث حقق الذكور (قادة ومرؤوسين) نتائجاً أعلى في بعد التحفيز الفكري، بينما لم تظهر أية فروقات دالة إحصائيا في باقي أبعاد القيادة التحويلية بين الذكور والإناث أو بين القادة الأكاديميين ومرؤوسيهم. وقد يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة عينة الدراسة وإجراءات تطبيقها.

وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الكليات في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن شاغلي الوظائف القيادية في الكليات العلمية، ورؤساء الأقسام يبتعدون عن استخدام نمط قيادي قائم على إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية؛ وذلك منطقي لكون المرؤوسين في الكليات والأقسام العلمية هم – في الغالب - من أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتمتعون بمؤهلات أكاديمية عالية، كدرجة الماجستير، ودرجة الدكتوراه، ومن ثم الأسلوب القيادي القائم على إصدار التوجيهات لا يناسب التعامل معهم، وإنما يستلزم التعامل معهم بأساليب تستثمر مواهبهم وطاقاتهم، وإعطاؤهم الحرية الكافية لتخطيط عملية تنفيذ مهامهم، وتحفيزهم للعمل واستثارتهم بما يحقق مصالح الجامعة.

وبينت نتائج السؤال الثاني وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الخبرة في مجالي بناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي حيث كانت الفروق بين فئتي الخبرة 5 سنوات – 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 5سنوات – 10 سنوات ، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيا في باقي المجالات. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القائد التحويلي هو الوحيد القادر على استثمار طاقات المرؤوسين وتجميعهم ضمن فريق عمل متوازن ومنسجم يمكنه بناء الثقافة والمناخ الجامعي المنشود إدارياً وفنياً ضمن مبادئ الاحترام لقدرات كل فرد وطاقاته ومواهبه، كما أن القادة ذوي الخبرات المتوسطة يمتلكون في الغالب المعرفة الحديثة، ويدركون أهمية القيادة التحويلية وبالتالي يمارسونها أكثر من غيرهم. وفيما يتعلق بنوع الجامعة فربما يعود ذلك إلى السياسات والبرامج التي تطبقها الجامعات الحكومية كنتيجة لخبرتها الإدارية الكبيرة، وتجربتها لجميع أنماط القيادة مسبقاً مما انعكس إيجاباً على قدرتها على ممارسة وتطبيق القيادة التحويلية في كلياتها وأقسامها المختلفة.

وتختلف نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة نيوتزي (Newtzie, 2002) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول ضرورة وجود القائد التحويلي للقيام بالتغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الخبرة وحجم الكلية ورتبة عضو هيئة التدريس، وقد يعود ذلك إلى اختلاف البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على: "ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية لدور القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي لديهم؟"

بينت نتائج السؤال الثالث وجود أثر دال بدرجة كبيرة للقيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (3.81– 4.38)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "أسعى لعكس صورة جيدة عن جامعتي في المؤتمرات والندوات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.38)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (14) ونصها "كنت محقاً للعمل بهذه الجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) ونصها "أُولي مصلحة الجامعة الأولوية على مصالحي الشخصية" بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "ترضيني الخدمات التي تقدمها جامعتي لي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81). وبلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي ككل (4.12).

وقد تعزو الباحثة وجود أثر دال بدرجة كبيرة للقيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي إلى أن ممارسة شاغلي الوظائف القيادية لسلوك القيادة التحويلية يعود في المقام الأول إلى أن الجامعات تُعد من المنظمات الفاعلة في أي بلد، لما لها من تأثير كبير على التقدم والتنمية من خلال تحسين نوعية الخريجين، وتلبية متطلبات التنمية، وحاجة سوق العمل إلى الكوادر الكفؤة القادرة على القيام بالمهام الموكولة إليها، ولذلك فإن القادة الأكاديميين بحاجة إلى العمل كفريق، واستثارة قدرات العاملين على تحسين الأداء عبر المشاركة بوضع الأهداف وطرق انجازها، مما يستوجب اللجوء للقيادة التحويلية كنمط قيادي يحقق الولاء المستمر ويدفع المرؤوسين للعمل والانجاز ضمن فريقهم الذي يعملون فيه، وكنتيجة للعلاقات الإنسانية والاعتبارات الفردية والود

والثقة المتبادلة التي تفرضها القيادة التحويلية، وبالتالي كلما ازدادت ممارسة سلوك القيادة التحويلية ازداد الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين.

وتتفق نتيجة السؤال الثالث مع نتيجة دراسة لوتون (Luton, 2010) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط دالة بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وبين الولاء المستمر والولاء العاطفي عند الذكور والولاء العاطفي والالتزام عن الإناث. كما بنيت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول دور القيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صديقي وبايهي Sadeghi & (Pihie, 2012) التي بينت أن ممارسة القيادة التحويلية دون غيرها من الأنماط يزيد من ولائهم التنظيمي بسبب توفر المثالية والتحفيز والاعتبار الفردي للفرد والتي تنعكس على الولاء الاستمراري والعاطفي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول ولائهم التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة؟".

بينت نتائج السؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول ولائهم التنظيمي تعزى لأثر الجنس والمسمى الوظيفي والكليات وسنوات الخبرة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر نوع الجامعة، حيث بلغت قيمة ف 11.600 وبدلالة إحصائية بلغت 0.001. وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية. وقد تعزو الباحثة ذلك أن ما يمارسه القائد التحويلي لسلوكيات القيادة التحويلية ينعكس على جميع العاملين في الجامعة على حد سواء، مما

يثر دافعيتهم، واستثارة فكرهم، وحثهم على الإبداع وإبداء المزيد من الولاء لجامعتهم ولفريق عملهم، وهذا يدفعهم ذاتياً إلى تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة، وانتهاج سلوك وضع مصلحة العمل أولاً كسلوك يحكم جميع تصرفاتهم داخل الجامعة.

وفيما يتعلق بأثر نوع الجامعة فيبدو ذلك مبرراً لان الجامعات الحكومية تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية أكثر من الجامعات الخاصة ولديها خبرة أكثر وبرامج أشمل في التطبيق مما ينعكس على تصورات المرؤوسين لولائهم التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نور الدين (Nordin, 2012) التي بينت أن هناك اثر توسطي ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي العاطفي على العلاقة بين القيادة التحويلية وبين استعداد مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا نحو التغيير .

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالاتي:

1. تقديم نتائج الدراسة الحالية للجامعات بشكل عام وللجامعات الخاصة بشكل خاص، وذلك للاستفادة منها في أخذ فكرة شاملة حول موضوعي القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، وكيفية الاستفادة منهما في تطوير بيئة العمل المحيطة بما يخدم أهداف التعليم العالي في الأردن.
2. ضرورة اهتمام إدارات الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل للتقدم والتطوير.
3. عقد ندوات وبرامج تدريبية للقادة في الجامعات الخاصة لتطوير مفاهيم القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لديهم.
4. توعية أعضاء هيئة التدريس والإداريين بأهمية القيادة التحويلية من خلال نشر كتيبات تعريفية عن موضوع القيادة التحويلية.
5. إجراء دراسات مسحية ميدانية حول القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية، والتغيير والرضا الوظيفي والإبداع والتميز وغيرها.

المراجع

المراجع العربية:

ابن منظور(1900). **لسان العرب.** للإمام أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظـــور الأفريقي الحصري، المجلد الحادي عشر، بيروت: دار صادر، لبنان.

أبو النصر، مدحت .(2005). **تنمية مهارات ،بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة.** القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

أبو دية، عزيزة. (2009). **الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتهما بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الأحمدي، طلال بن عايد .(2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. **المجلة العربية للإدارة. 11** (24): 1 – 44.

البدري، طارق.(2002). **أساسيات في علم إدارة القيادة.** عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

جاد الرب، ألفت. (2005). مفهوم تمكين العاملين ومدى ملائمته في المنظمات المصرية. **مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 4**(3): 214-278.

الجارودي، ماجدة. (2007). **إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح).** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجبر، زينب علي.(2010). **القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للمعلمين** .الكويت: منشورات جامعة الكويت.

جبران، علي. (2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. **مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، 19**(1): 427-258.

الحربي، قاسم. (2008). **القيادة التربوية الحديثة**. عمان: الجنادرية للطباعة والنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة. (2010). **القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الحسن، غادة. (2010). **القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للمعلمين: خلفيات نظرية وتطبيقات عملية**.الكويت: مطبعة المجلس العلمي للنشر.

حسن، ماهر. (2004). **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**. إربد: دار الكندي للطباعة والنشر.

حمادات، محمد. (2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحمد، أحمد(2010). القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الإبتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، **مجلة رسالة الخليج العربي**، العدد (17) ص (217-220).

الخشالي، شاكر. (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: العلوم الإنسانية، 6**(1): 111-132.

خلف،"محمد كريم" حسني. (2010).**علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

خليفات ، عبد الفتاح والملاحمة ، منى (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية . **مجلة جامعة دمشق ، 25** (4/3): 289-348.

رشيد، مازن. (2003). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. **مجلة البحوث التجارية: كلية الزقازيق، 25**(1): 313-378.

رشيد، مازن. (2004). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتبعة للولاء التنظيمي . **المجلة العربية للعلوم الإدارية، 11** (1) 9-36.

رضا، صاحب (2001). **وظائف الإدارة المعاصرة**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الرقاد، هناء وأبو دية، عزيز. (2013). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. **مجلة النجاح للعلوم الإنسانية، 56**(5): 1192- 1216.

الرقب، أحمد. (2010). **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الرواشدة، خلف. (2007). **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

سادلر، فيليب. (2007). **القيادة(مترجم: هدى فؤاد)**. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

سالم، أكرم. (2007). جوهر العملية القيادية. **مجلة الحوار المتمدن**، العدد (2032)، استرجعت بتاريخ 18 حزيران، 2013 www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=108367

السعود، راتب .(2009). أنماط السلوك الايجابي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رئيس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم . **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 5(3): 249-266.

السهلي، فهيد بن علي.(2009). **درجة تطبيق القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد،الأردن.

شفيق، محمد. (2007). **القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في القيادة.** القاهرة: مكتبة نهضة مصر.

الصيرفي، عبد الفتاح .(2003). **الإدارة الرائدة.** عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد. (2009). **التحليل على مستوى المنظمات.** القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.

طاهر، علوي(2007). **الأنموذج القيادي التربوي.** عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن

الطخيس، محمد. (2001). مدخل إلى القيادة. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

طشطوش، عبد المولى. (2008). **أساسيات في القيادة والإدارة.** اربد: دار الكندي للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني. (1998). **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عباس، علي. (2004). **أساسيات علم الإدارة.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح. (2004). **السلوك الفعال في المنظمات.** الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد الدايم، عبد الله .(2000). **الآفاق المستقبلية للتربية في البلاد العربية**. بيروت: دار العلم للملايين.

عبوي، زيد. (2007). **القيادة ودورها في العملية الإدارية**. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.

العساف، أحمد. (2002). **مهارات القيادة وصفات القائد**. الرياض: مكتبة الخريجي للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير. (2009). **أسس الإدارة الحديث: نظريات ومفاهيم**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.

العمراني، عبد الغني.(2004). **تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية**. أطروحة دكتوراة غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العميان، محمود. (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عياصرة، علي والفاضل، محمد. (2006). **الاتصال القيادي في المنظمات التربوية**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الغامدي، سعيد محمد صالح. (2010). **القيادة التَّحويليَّة في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادة الأكاديمية**. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

غنيم ، يوسف (2012). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية . **مجلة جامعة النجاح الوطنية**، 1(3): 64 – 75.

القاسم، بديع. (2001). **علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

القحطاني، سالم. (2008). **القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي**. الرياض: مكتبة الخريجي.

القريوتي، محمد. (2004). **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**. عمان: دار وائـــل للنشر والتوزيـع.

الكايد، جعفر. (1999). الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

كنعان، نواف. (2002). **القيادة الإدارية**. الرياض: دار العلوم للنشر والتوزيع.

اللوزي ، خديجة .(2012) . **مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والقيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

مؤتمن، منى(2004). **آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية**.عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.

المخلافي، محمد(2007). **القيادة الفاعلة وإدارة التغيير**. الكويت: مكتبة الفلاح، الكويت.

مطاوع، إبراهيم. (2003). **الإدارة التربوية في الوطن العربي**. القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر.

المعاني، أيمن. (1996). **الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وانجاز مبدع**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

المعيوف، صلاح. (2002). أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي. **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**، **28**(107): 111-150.

المومني، زياد والطحاينة، زياد. (2006). السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم. **المجلة الأردنية للعلوم التربوية**، **23**(2): 643- 665.

هاشم، عادل(2011). **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

الهلالي، شربيني. (2001). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية. **مجلة مستقبل التربية العربية**، 7(21): 11-122.

الهواري، سيد(1999). **القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الــ21**.ط2، القاهرة: مكتبة عين شمس، مصر.

الهواري، سيد(2009). **القائد التحويلي وتغيير المستقبل**.القاهرة: مكتبة عين شمس، مصر.

هيجان، عبد الرحمن. (1998). **ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

وزارة التعليم العالي. (2013). **الكراس الإحصائي**. عمان: منشورات وزارة التعليم العالي.

المراجع الأجنبية

Armstrong, E. (2009).The Ethical Dimension in Transformational Leadership. **Journal of Business Systems, Governance and Ethics, 3**(3): 50-72.

Arzu, I., & Lale, G. (2009). Transformational Leadership. Creativity. and Organizational Innovation. **Journal of Business Research, 60** (2):461–473.

Avolio, J., Zhu, W., Koh, L., & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. **Journal of Organizational Behavior, 25**(2): 951-968.

Balster, L. (2002) Transformational leadership, **Eric Digest, No 72**, Eric Clearinghouse on Educational Management Eugene.

Bass, B. (1990). **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership**. NY: Free Press.

Bass, B. (2000). The Future of Leadership in learning Organizations. **Journal of Leadership Studies, 7** (3): 18-40.

Bass, B., & and Avolio, B. (1994). **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.** Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Bass, B., & Avolio J. (1990). The implications of Transactional and Transformational Leadership for the Individual, Team, and Organizational Development. **Research in Organizational Change and Development, 4** (3): 231-272.

Bateman, S., & Snell, A. (2002). **Management. Competing in the New Era**. Boston: Mc Graw-Hill.

Bolino, C., & Turnley, H. (2004). Going the Extra mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior. **Academy of Management Executive, 17**(3):60-71.

Bono, J., & Judge, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: a Meta-analysis. **Journal of Applied Psychology, 89**(5): 901-910.

Brashear, D., Bellenger, J., & Boles, E. (2006). An Exploratory Study of the Relative Effectiveness of Different Types of Sales Force Mentors. **Journal of Personal Selling & Sales Management, 26**(1):7-18.

Burns, J. (1978). **Leadership.** NY: Harper and Row Press.

Carson, D. (2012).Institutionalization of Organizational Ethics through Transformational Leadership. **Journal of Business. 14**(2): 829-838.

Coberly, B. (2004). Faculty Satisfaction and Organizational Commitment and loyalty with Industry-University Research Centers. **Dissertation Abstract International – B 65**/06, P. 3221.

Colvin, R.(1999).**Transformational Leadership: A Prescription for contemporary organizations.** New York: Wiley and Son.

Conger, J. (2000). Charismatic and Transformational Leadership in Organization: An insiders perspectives those Developing Stream of Research. **Journal of Leadership Quarterly, 10**(1): 145-179.

Daft, R. (2004). **The Leadership Experience.** Boston: The Free Press.

Duska, F. (2007). Whistle blowing and Employee Loyalty **Contemporary Reflections on Business Ethics, 23**(2): 142-178.

Feinberg, J., Ostroff, L & Burke, W. (2005). The Role of within-group agreement in Understanding Transformational Leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78**(5): 471-488.

Freeborough, R. (2012). **Exploring the affect of transformational leadership on Non-profit Leader Engagement and Commitment.** PhD Dissertation, Capella University, USA.

Frost, C. (2006) . Multiple intelligences of transformational leaders: an empirical examination. **International Journal of Management,** 27(1): 213- 256.

Gittens, B. (2009). **Perceptions of the Applicability of Transformational Leadership Behavior to the Leader Role of Academic Department Chairs: A Study of Selected Universities in Virginia**. PhD Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University. USA.

Greiner, K. (2002). **The Inaugural Speech**. ERIC Accession Number ED468083 .

Gunasekara, C. (2006). The generative and Developmental Roles of Universities in Regional Innovation Systems. **Science and Public Policy, 33**, (2). 137-150.

Gurr. D. (1996). On conceptualizing school leadership :Time to abandon Transformation leadership. **Leading and managing,2** (3).221-239.

Gwarinda, S., & Chipunza, C. (2010). Transformational leadership in merging higher education institutions: A case study. **SA Journal of Human Resource Management, 8**(1): 195- 210

Hackman, J. & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. **Academy of Management Review,** 30(2): 269-287.

Harisson, T. (2000). **Transformational Leadership and Community College Effectiveness.** PhD Dissertation, Ohio State University, DAI-A61/02: P28.

Hughes, M., & Zachariah, S.(2001). An investigation into the relationship between effective Administrative Leadership styles and use of technology. International Electronic **Journal for leadership for leadership in learning, 5**(3): 342- 378.

Hutchinson, M., & Jackson, D. (2013).Transformational Leadership in nursing: towards a more critical interpretation. **Nursing Inquiry, 20**(1): 11-22

Irfan, F., & Muhammad, F. (2011). Measurement of the Degree of Organizational Commitment among the Faculty Members of Private Sector Universities in Peshawar City. Interdisciplinary **Journal of Contemporary Research in Business, 3** (4):151-234.

Jaramillo, B., Grisaffe, L., & Chonko, J. (2009). Examining the Impact of Servant Leadership on Sales- person's Turnover Intention. **Journal of Personal Selling & Sales Management,** 29(4): 351-365.

Judeh, M. (2012). Transformational Leadership: A Study of Gender Differences in Private Universities. **Annual London Business Research Conference,1**(1):12-14

Judge, T. (2002). Personality and Leadership: A qualitative and quantitative review. **Journal of Applied Psychology, 87**(4): 765-780.

Julsuwan, S., Sirs-ard, B., & Poosri, S. (2011). Transformational Leadership of Supporting-Line Administrators at Public Higher Education Institutions in Thailand. **European Journal of Social Sciences,22**(3):423- 430.

Kark,L., Shmir, B., &Chen, C. (2003). The two faces of Transformational Leadership. : Empowerment and Dependency. **Journal of Applied Psychology, 88**(1): 246-255.

Keipp, K. (1999). **Are there Demographic Differences in Leadership Styles in the United States Army? Degree of Master of Business Administration. Embry.** Riddle Aeronautical University. From:

Khasawneh,S., Omari,A., & Abu-Tineh, A.(2012). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for vocational Teachers in Jordan. **Educational Management Administration & Leadership, 40** (4): 494-508.

Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2007). Falling Over ourselves to Follow the Leader. **Journal of Leadership & Organizational Studies, 14**(1): 38-49.

Lin, O. (2003). Leadership Styles and Loyalty in Medium University Colleges in Taiwan. **Dissertation Abstract International –A** 75/03, P. 1833.

Lo, M., & De-run, E. (2010). Does transformational Leadership Style foster Commitment to change? The case of Higher Education in Malaysia. **Procedia Social and Behavioral Sciences, 2** (2) 584–588

Lussier, R. & Achua, C. (2004). Leadership: Theory, Application & Skill Development. **Leadership quarterly, 19**(20): 90-211.

Luton, B. (2010). **Transformational Leadership & Organizational commitment: A Study of UNC System Business School Department Chairs.** PhD Dissertation. Capella University, USA.

Mcshan, L., & Gilnow, M. (2000). **Organization Behavior.** New York: McGraw-Hill.

Metcalfe, B., & Metcalfe, J. (2001). **Leadership: Time for a New Direction.** London: Thousand Oaks

Modway, R., Steers,. & Porter, I. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior, 14** (2):24- 247.

Mtegha, E. (2004). Faculty and Academics Perceptions of Leadership Styles in higher Institutions in Malawi. **Journal of Higher Education, 2**(4): 56- 78.

Nahavandi, A. (2003). **The Art and Science of Leadership. NJ:** Upper Pearson Press.

Newtzie, K. (2002). **Transformational leadership qualities in distance education leaders during organizational change in the Virginia community college system.** Doctoral dissertation, the University of Nebraska-Lincoln, 2002). Retrived from Pro-quest digital dissertations Database Publication number AAT 305995.

Nordin, N. (2012).The influence of leadership behavior and organizational commitment organizational readiness for change in a Higher Learning Institution. **Asia Pacific Education Review, 13**(2): 239-249

Northouse, R. (2001).**Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.** Boston: Sage publications, Thousand Oaks.

Piccolo, E., & Colquitt, R. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The Mediating role of core job characteristics. **Academy of Management Journal,49**(2):327-340.

Porterfiled, A., & Keliner, K .(2005). A new era: Women and leadership. **Equal Opportunities International,24** (2):49-56.

Roberts, N. (1985). **Transforming leadership: A process of collective Action.** Boston: John Wiley & Sons Co.

Sadeghi, A., & Pihie, Z. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. International **Journal of Business and Social Science, 3**(7): 186- 197.

Sani, A., & Maharani, V.(2012). The impacts of Transformational leadership and organizational commitment on Job Performance with the among lecturers of faculty. **Journal of Applied Psychology,12**(1): 17-31.

Santhamil, A. & Palanichamy, P.(2011). Transformational Leadership Stylees and Employee Performance. **Journal for Bloomers of Research, 3**(2):112-126.

Shannon, P. (2011). **An exploration of factors that Influence online adjunct Nursing Faculty Loyalty to A University: A phenomenological approach**. PhD Dissertation, California State University. USA.

Shannon, P. (2011). **An exploration of factors that Influence online adjunct Nursing Faculty Loyalty to A University: A phenomenological approach**. PhD Dissertation, California State University. USA.

Tichy, N., & Devanna, M. (1986). **The Transformational leadership** .New York: John Willy & Sons.

Truman, G. (2000). Teacher stress in the low-trust Society. **British Journal of Education, 2**(1): 22-55.

Tucker, B.(2004). The influence of the transformational leader. **Journal of leadership and organizational studies. 9**(4): 43-49.

Uys, P. Nleya, P. & Molelu, G. (2004). Technological Innovation and Management Strategies for Higher Education In Africa: Harmonizing Reaity and Idealism. **Education Media International,** 41 (1): 68-80.

Victor, J., & Lebopoldo, G.(2011). Transformational Leadership Influence on Organizational Perfoemance through Organizational Learning and Innovation. **Journal of Business Research,2** (3):562-578.

Waters, E. (2012). Balanced Leadership over 30 years. **Journal of Leadership,** 3(2): 11-156.

Wong, G., Oh, I., Coutright, S., & Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. **Group & Organization Management, 36**(2): 223-270.

Yang ,M . (2011). Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners Job satisfaction and Organizational Commitment. **Social Behavior and Personality, 40**(1):31-46.

الملحق رقم (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

حضرة الدكتور (ة)/ .... المحترم

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان (تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي)، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة لقياس القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية مكونة من (34) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: تكوين الرؤية، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، وبناء ثقافة جامعية منتجة، والاهتمام الفردي.

وحرصاً من الباحثة على الاسترشاد بآرائكم والاستفادة من ملاحظاتكم، ترجو منكم التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة وإبداء آرائكم بصددها من حيث:

- الصياغة اللغوية للفقرات .
- مدى انتماء الفقرات لموضوع الدراسة .
- تعديل أو استبدال أو حذف أية فقرات .
- أية ملاحظات أو مقترحات ترونها مناسبة حول الفقرات .

شاكرة لكم حسن تعاونكم

منتهى محمد الخالدي

المعلومات العامة:

1. **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى
2. **المسمى الوظيفي:** ☐ عضو هيئة تدريس ☐ إداري
3. **الكليات:** ☐ علمية ☐ إنسانية
4. **الخبرة:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر
5. **نوع الجامعة:** ☐ حكومية ☐ خاصة

فقرات الاستبيان

الرقم	الفقـــــــرات	السلامة اللغوية: سليمة	السلامة اللغوية: بحاجة إلى تعديل	الانتماء للمجال: منتمية	الانتماء للمجال: غير منتمية
المجال الأول: تكوين الرؤية					
1-	يشجع القائد مرؤوسيه على ابتكار أفكار إبداعية جديدة.				
2-	يستثمر القائد الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية العامة المشتركة للجامعة وأهدافها للأطراف المعنية.				
3-	يراعي القائد ظروف البيئة الداخلية والخارجية للجامعة أثناء إيصال الرؤية للمرؤوسين.				
4-	يأخذ القائد بعين الاعتبار حاجات العاملين عند إعداد الرؤية المستقبلية للجامعة.				
5-	هنالك رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين لانجاز المهام.				
6-	يعمل القائد على نشر الأهداف المشتركة المتضمنة في الرؤية أثناء العمل.				
المجال الثاني: التأثير المثالي					
7-	يمتلك القائد الأكاديمي خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة وروية.				
8-	يمارس القائد الأكاديمي سلوكيات تدفع المرؤوسين للثقة بقيادته.				
9-	يمارس القائد الأكاديمي عمله بشكل يجعل المرؤوسين فخورين بالعمل معه.				
10-	يعد القائد الأكاديمي مصدر إلهام حقيقي في الجامعة، مما يعزز روح الانتماء لديهم تجاه عملهم وجامعتهم.				
11-	يحرص القائد الأكاديمي على الوضوح في سلوكه وممارساته				
12-	يعمل القائد الأكاديمي كقدوة ونموذجا يحتذى به.				
13-	يمارس القائد الأكاديمي مظاهر سلوكية تدل على تميز أسلوبه ونمطه الأكاديمي				

غير منتمية	منتمية	بحاجة إلى تعديل	سليمة	الفقـــــرات	الرقم
الانتماء للمجال		السلامة اللغوية			
				المجال الثالث: التحفيز الفكري	
				يشجع القائد الأكاديمي المرؤوسين للتعبير عن آرائهم حتى لو كانت مختلفة معه.	14-
				يقدم القائد الأكاديمي نماذجا علمية لخطوات حل المشكلات.	15-
				يقدم القائد الأكاديمي أفكاراً جديدة للجامعة.	16-
				يوفر القائد الأكاديمي فرص للنمو المهني خلال اجتماعاته مع العاملين.	17-
				يهتم القائد الأكاديمي بإعداد قيادات الصف الثاني.	18-
				يتجنب القائد الأكاديمي النقد في حالة حدوث أخطاء ويعتبرها تجارب عملية مفيدة.	19-
				المجال الرابع: بناء ثقافة جامعية منتجة	
				يعزز القائد الأكاديمي مبدأ الزمالة بينه وبين المرؤوسين.	20-
				يضع القائد الأكاديمي رموزاً خاصة لتسهيل الاتصال.	21-
				يشجع القائد الأكاديمي روح العمل الجماعي بين المرؤوسين.	22-
				يحفز القائد الأكاديمي المرؤوسين على تطوير العمل.	23-
				يشارك القائد الأكاديمي المرؤوسين في عمليات تقويم العمل.	24-
				يشرك القائد الأكاديمي المرؤوسين في بناء ثقافة العمل في الجامعة.	25-
				المجال الخامس: الاهتمام الفردي	
				يحرص القائد الأكاديمي على تدريب وتعليم المرؤوسين لتطوير أدائهم.	26-
				يحاول القائد الأكاديمي معرفة احتياجات المرؤوسين ويساعدهم في الحصول عليها.	27-
				يوكل القائد الأكاديمي المهام للمرؤوسين وفقاً لقدراتهم واحتياجاتهم	28-

الرقم	الفقـــــرات	السلامة اللغوية		الانتماء للمجال	
		سليمة	بحاجة إلى تعديل	منتمية	غير منتمية
-29	يسهل الوصول للقائد الأكاديمي عند الحاجة له.				
-30	يعمل القائد الأكاديمي على التوفيق بين أهداف الجامعة وأهداف المرؤوسين				
-31	يشعر القائد الأكاديمي مرؤوسيه بالتقدير عندما يؤدون عملاً جيداً				
-32	يصغي القائد الأكاديمي بانتباه لمن يتحدث له.				
-33	يحرص القائد الأكاديمي على إيصال الأفكار إلى العاملين				
-34	يحرص القائد الأكاديمي على بناء مناخ داخل الجامعة يتصف بالثقة .				

استبانة الولاء التنظيمي

الرقم	الفقـــــرات / للقيادة التحويلية في جامعتي دور في تعزيز الولاء التنظيمي من حيث:	السلامة اللغوية: سليمة	السلامة اللغوية: بحاجة إلى تعديل	الانتماء للمجال: منتمية	الانتماء للمجال: غير منتمية
1	لدي الاستعداد لبذل مزيد من الجهد لمساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها				
2	تستحق الجامعة مني التقدير والاحترام.				
3	أشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي لجامعتي				
4	لدي الاستعداد للقيام بأي عمل لكي احتفظ بعملي في هذه الجامعة				
5	قيمي تتشابه كثيرا مع قيم الجامعة.				
6	أنا راض عن أداء هذه الجامعة.				
7	لست مستعداً لأن أترك جامعتي				
8	تجعلني هذه الجامعة بأن أقدم أفضل ما عندي طواعية.				
9	أي تغيير في ظروفي الحالية لن يؤدي لترك عملي في هذه الجامعة.				
10	أشعر بالسعادة لأنني اعمل في هذه الجامعة.				
11	لدي الاستعداد للتضحية في سبيل الجامعة				
12	يهمني كثيراً مصير هذه الجامعة.				
13	أفتخر بأن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه الجامعة.				
14	لم يكن خطأ حينما قررت العمل في هذه الجامعة.				
15	عدم إتاحة الإدارة لي بالمشاركة في التخطيط يؤثر في أدائي في الجامعة التي أعمل بها.				
16	تتوفر لي فرص تكوين علاقات صداعة وثيقة في العمل مما يشجعني على البقاء في الجامعة.				
17	أفضل مصلحة الجامعة علي مصالحي الشخصية.				
18	أرفض ترك عملي إذا تلقيت عرضا للعمل براتب أفضل.				

الرقم	الفقـــــرات / للقيادة التحويلية في جامعتي دور في تعزيز الولاء التنظيمي من حيث:	السلامة اللغوية		الانتماء للمجال	
		سليمة	بحاجة إلى تعديل	منتمية	غير منتمية
19	أشعر بأن الجامعة تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب ابتعادي عنها.				
20	أشعر أن مشا كل الجامعة هي جزء من مشاكلي الشخصية.				

المقترحات:..

....

....

....

....

ملحق (2)

قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة والتخصص	مكان العمل
.1	أ.د محمد أبو عاشور	أستاذ في الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
.2	أ.د عدنان بدري الابراهيم	أستاذ في الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
.3	أ.د محمد الخوالدة	أستاذ في أصول التربية	جامعة اليرموك
.4	أ.د هاني الطويل	أستاذ في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
.5	أ.د بسام العمري	أستاذ في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
.6	أ.د. صالح عليمات	أستاذ في الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
.7	د. محمد بني هاني	أستاذ مساعد في الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
.8	د. محمد الزبون	أستاذ مشارك في أصول التربية	الجامعة الأردنية
.9	د. خالد السرحان	أستاذ مشارك في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
.10	د. عبد الحكيم حجازي	أستاذ مشارك في أصول التربية	جامعة اليرموك
.11	د. خليفة أبو عاشور	أستاذ مشارك في الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
.12	د. منيرة محمود الشرمان	أستاذ مشارك في الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
.13	د. عبد الناصر الجراح	أستاذ مشارك في القياس والتقويم	جامعة اليرموك
.14	د. إبراهيم بدر شهاب	أستاذ مشارك في الإدارة العامة	جامعة الزرقاء الأهلية

ملحق (3)

استبانة القيادة التحويلية واستبانة الولاء التنظيمي

الأخ / الأخت ....

تحية طيبة وبعد.......

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان (**تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي**)، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك، ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة لقياس القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية . وقد تم وضع خمس بدائل من الإجابات على كل فقرة من فقرات الأداة وهي: عالية جداً، عاليةً، متوسطة، قليلة، قليلة جداً. وعليه يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام أحد البدائل التي ترى أنها البديل المناسب.

مع العلم بأن إجاباتك على فقرات الأداة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

منتهى محمد الخالدي

المعلومات العامة:

1. **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى
2. **المسمى الوظيفي:** ☐ عضو هيئة تدريس ☐ إداري
3. **الكليات:** ☐ علمية ☐ إنسانية
4. **الخبرة:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات– 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
5. **نوع الجامعة:** ☐ حكومية ☐ خاصة

استبانة القيادة التحويلية

	الفقرات	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
		5	4	3	2	1
1	يشجع القائد مرؤوسيه على ابتكار أفكار جديدة					
2	يستثمر القائد الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية العامة للجامعة للأطراف المعنية					
3	يراعي القائد ظروف البيئة الداخلية للجامعة في إيصال الرؤية للمرؤوسين					
4	يأخذ القائد بعين الاعتبار حاجات العاملين عند إعداد الرؤية المستقبلية للجامعة					
5	يراعي القائد ظروف البيئة الخارجية للجامعة في إيصال الرؤية للمرؤوسين					
6	يمتلك القائد الأكاديمي خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بروية					
7	يمارس القائد الأكاديمي سلوكيات تدفع المرؤوسين للثقة بقيادته					
8	يمارس القائد الأكاديمي عمله بشكل يجعل المرؤوسين فخورين بالعمل معه					
9	يعد القائد الأكاديمي مصدر إلهام حقيقي في الجامعة، عبر تعزيز روح الانتماء لدى المرؤوسين					
10	يحرص القائد الأكاديمي على الوضوح في سلوكه وممارساته					
11	يعمل القائد الأكاديمي بصفته قدوة ونموذجاً يحتذى به					
12	يمارس القائد الأكاديمي سلوكاً إدارياً يدل على تميز أسلوبه ونمطه الأكاديمي					

	الفقرات	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
		5	4	3	2	1
13	يشجع القائد الأكاديمي المرؤوسين على التعبير عن آرائهم بحرية					
14	يتبع القائد الأكاديمي الأسلوب العلمي في حل المشكلات					
15	يقدم القائد الأكاديمي أفكاراً جديدة للجامعة					
16	يوفر القائد الأكاديمي فرصاً للنمو المهني خلال اجتماعاته مع العاملين					
17	يهتم القائد الأكاديمي بإعداد قيادات الصف الثاني					
18	يتجنب القائد الأكاديمي النقد المباشر الفوري في حالة حدوث أخطاء					
19	يعزز القائد الأكاديمي مبدأ الزمالة بينه وبين المرؤوسين					
20	يضع القائد الأكاديمي رموزاً خاصة لتسهيل الاتصال					
21	يشجع القائد الأكاديمي روح العمل الجماعي بين المرؤوسين					
22	يحفز القائد الأكاديمي المرؤوسين على تطوير العمل					
23	يشارك القائد الأكاديمي المرؤوسين في عمليات تقويم العمل					
24	يشرك القائد الأكاديمي المرؤوسين في بناء ثقافة العمل في الجامعة					
25	يحرص القائد الأكاديمي على متابعة أثر الدورات المهنية على العمل					

	الفقرات	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
		5	4	3	2	1
26	يُكلف القائد الأكاديمي المهام للمرؤوسين وفقاً لمقدراتهم					
27	يسهل الوصول للقائد الأكاديمي عند الحاجة إليه					
28	يعمل القائد الأكاديمي على التوفيق بين أهداف الجامعة وأهداف المرؤوسين					
29	يشعر القائد الأكاديمي مرؤوسيه بالتقدير عندما يؤدون عملاً جيداً					
30	يصغي القائد الأكاديمي بانتباه لمن يتحدث معه من المرؤوسين					
31	يحرص القائد الأكاديمي على إيصال أفكاره إلى العاملين بوضوح					
32	يحرص القائد الأكاديمي على بناء مناخ داخل الجامعة يتصف بالثقة					

استبانة دور القيادة في تعزيز الولاء التنظيمي

	الفقرات: للقيادة التحويلية في جامعتي دور في تعزيز الولاء التنظيمي من حيث:	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
		5	4	3	2	1
1	أبذل مزيداً من الجهد لمساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها					
2	تستحق الجامعة مني التقدير والاحترام					
3	أشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي لجامعتي					
4	أقوم بأعمال إضافية لكي احتفظ بعملي في هذه الجامعة					
5	تتوافق القيم التي أؤمن بها مع قيم الجامعة					
6	ترضيني الخدمات التي تقدمها جامعتي لي					
7	أشارك في كافة النشاطات اللامنهجية في جامعتي					
8	تجعلني جامعتي أقدم أفضل ما عندي طواعية					
9	تغير ظروفي الحالية لن يدفعني لترك جامعتي					
10	أحرص على سمعة الجامعة وأدافع عنها					
11	أضحي بأية مزايا إضافية في سبيل الجامعة					
12	يهمني كثيراً مصير هذه الجامعة					
13	أتميز بانتمائي وعملي في الجامعة					
14	كنت محقاً للعمل بهذه الجامعة					
15	أسعى لعكس صورة جيدة عن جامعتي في المؤتمرات والندوات					
16	تتوفر لي فرص تكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل مما يشجعني على البقاء في الجامعة					

	الفقرات: للقيادة التحويلية في جامعتي دور في تعزيز الولاء التنظيمي من حيث:	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
		5	4	3	2	1
17	أولي مصلحة الجامعة الأولوية على مصالحي الشخصية					
18	أرفض ترك عملي في الجامعة لصالح جامعة أخرى مستقبلاً					
19	أشعر بأن الجامعة تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب ترك العمل فيها					
20	أشعر أن مشكلات الجامعة هي جزء من مشاكلي الشخصية					

الملحق رقم (4)

كتب تسهيل المهمة

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/٢٦٦
التاريخ: ١٩ / جمادي الأولى/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٣١ / آذار / ٢٠١٣ م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة منتهى محمد الخالدي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة منتهى محمد الخالدي، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٤) بدراسة بعنوان " تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق اداة الدراسة (استبانه) على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، ومديري الإدارة والمساعدين في الجامعة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

عميد
أ.د. مسير شكلا ٢/٤

لتسهيل مهمة الطالبة
٢٠١٣/٤/٨

هاتف: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩ - ٢ - ٩٦٢ + اربد - الأردن
Tel: +962 - 2 - 721111 Fax: +962 - 2 - 7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY

Office of the President

جامعة اليرموك

مكتب الرئيس

Date: ....

التاريخ : ر/١٠٧/١٨/٨٢٤

الموافق : ٢١/ جمادي الأولى/ ١٤٣٤م

Reference: ....

الرقم : ٢/ آذار / ٢٠١٣

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة منتهى محمد الخالدي

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الطالبة **منتهى محمد الخالدي**، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٤) بدراسة بعنوان " **تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي**"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق اداة الدراسة (استبانه) على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، ومديري الإدارة والمساعدين في جامعتكم الموقره.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فاكس : ٧٢١١١٦٢ - ٢ - ٩٦٢ اربد - الأردن

www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan P: +962 2 7211111 F: +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President

جامعة اليرموك
مكتب الرئيس

Date: .... الرقم: ١٠٢/٨/٨٢٤
Reference: .... التاريخ: ١/ جمادي الأولى/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: ١٢/ آذار/ ٢٠١٣ م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة مؤته الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة منتهى محمد الخالدي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة منتهى محمد الخالدي، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١١٠٠٢٤) بدراسة بعنوان **" تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي"**؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، ومديري الإدارة والمساعدين في جامعتكم الموقرة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

YARMOUK UNIVERSITY

Office of the President

جامعة اليرموك

مكتب الرئيس

Date:

Reference:

التاريخ : ر/١٠٧/١٨/٨٢٤ هـ

الموافق : ٢١/ جمادي الأولى/ ١٤٣٤ م

الرقم : ٢/ آذار/ ٢٠١٣

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزرقاء الأهلية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة منتهى محمد الخالدي

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الطالبة **منتهى محمد** الخالدي، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٤) بدراسة بعنوان " **تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي**"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق اداة الدراسة (استبانه) على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، ومديري الإدارة والمساعدين في جامعتكم الموقره.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على **تسهيل مهمة** الطالبة المذكورة أعلاه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون ٩٦٢٠٢٠٧٢١١١١١ فاكس ٩٦٢٠٢٠٧٢١١١٢٣ اربد - الأردن

www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan T: +962 2 7211111 F: +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

جامعة اليرموك

مكتب الرئيس

YARMOUK UNIVERSITY

Office of the President

التاريخ: ٨٤٤/١٨/١٠٧/١ هـ

الموافق: ١٦/ جمادي الأولى/ ١٤٣٤ م

الرقم: ٢٧/ آذار/ ٢٠١٣

Date:

Reference:

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اربد الأهلية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة منتهى محمد الخالدي

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الطالبة منتهى محمد الخالدي، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٤) بدراسة بعنوان " تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق اداة الدراسة (استبانه) على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، ومديري الإدارة والمساعدين في جامعتكم الموقره.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فاكس: ٧٢١١١٣٣ - ٢ - ٩٦٢ اربد - الأردن
www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan P: +962 2 7211111 F: +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

Abstract

Al-khaldi. Muntaha Mohammad. Faculty Members and administrators' Perceptions Concerning Transformational Leadership at Jordanian Universities and its Role in Enhancing Organizational Loyalty. PhD Dissertation. Yarmouk University. 2013.

Supervisors:

Dr. Ali Mohammad Jubran

Prof. Samih Mahmoud Karasneh

The purposes of this study were to identify faculty members and administrators' perceptions concerning transformational leadership at Jordanian universities and its role in promoting organizational loyalty. The sample of the study consisted of (356) individuals chosen through simple random sampling from the population totaling (3000) faculty members and administrators.

To achieve the purposes of this study the researcher administrated a questionnaire to measure transformational leadership and organizational loyalty among faculty members and administrators. The questionnaire consisted in its final form of (55) items distributed on transformational leadership and organizational loyalty domains. The findings of the study were as follows:

- Idealized Influence domain came first in high evaluation degree. Meanwhile, Intellectual Stimulation. Came in the last rank with a high evaluation degree. The evaluation degree was high on the tool as a whole.
- There were no statistical significant differences at the level of (α =.05) attributed to gender and post in all domains. There were significant statistical differences at the level of (α =.05) attributed to colleges effect in all domains in the favor of scientific colleges.

- There were significant statistical differences at the level of (α =.05) attributed to experience effect in building a university climate and individual consideration domains in the favor of (5- 10 years experience). Meanwhile, there were no significant statistical differences in the rest of domains. There were significant statistical differences at the level of (α =.05) attributed to the university type in all domains.
- There is a high degree effect of transformational leadership on organizational loyalty as the means ranged between (3.81- 4.38).
- There were no significant statistical differences at the level of (α =.05) in the perceptions of faculty members and administrators of their organizational loyalty attributed to gender, post, college and years of experience. While, there were significant statistical differences at the level of (α =.05) in the perceptions of faculty members and administrators of their organizational loyalty attributed to university type in the favor of public universities as (f) value totaled (11.600) with s statistical level of (0.001).

Based on the findings of the study the researcher presented several recommendations such as calling on the public and private universities administrations to take careful attention to new administrative updates and establishing a department to develop human resources in order to enhance organizational loyalty among employees and to motivate them for best practices and development.

Key Words: Transformational Leadership. Organizational loyalty. Faculty members. Administrators.